الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات

أ. عباس سمير

أستاذة مساعد في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

samir.8234@yahoo.fr

الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

جامعة منتوري - قسنطينة

2012

رقم الإيداع القانوني 4876 - 2012 المكتبة الوطنية

ردمك 4 - 3620 - 0 - 9947 - 978

تــم الطبــع بــمطــابــع:

دار الهدى

للطباعة والنشر والتوزيع

المنطقة الصناعية ص ب 193 عين مليلـة - الجزائر

الهاتف: 032.44.92.00 // 032.44.95.47

الفاكس: 032.44.94.18

web: www.elhouda.com

e-mail: darelhouda@yahoo.fr

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ
يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا
بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ
بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ
مِن وَالٍ﴾



إهداء

إلى الوالدين الكريمين طاعة ورضوانا وإلى كل العائلة الكريمة تقديرا وعرفانا إلى زوجتي وابنتي رحاب مودة ورحمة وإلى كل روح على الفهم الصحيح لعالم الأفكار مقبلة على كل شر ونقيصة مدبرة.

إلى كل الطلبة والأساتذة والباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، من أجل العلم والجزائر.



:ù ǩƐǮǩ ηǮǫ

لقد جاءت فكرة جمع هذه الأفكار والمعلومات في شكل كتاب تشجيعا من أ.د. لوكيا الهاشمي على التأليف وإنتاج مراجع لفائدة الطلبة والباحثين خاصة في علم النفس التنظيمي، الذي أشكره على الدعم المقدم لكل المبادرات في مجال البحث والنشر والتكوين الموجه للطلبة على مستوى التدرج أو ما بعد التدرج وللباحثين الناشئين، وتوفيره لكل الإمكانيات العلمية والبيداغوجية لتحقيق هذه الأهداف من خلال فضاءات مخبر التطبيقات النفسية والتربوية أو توجيهاته، حيث اعتمدت في تأليف هذا الكتاب على المادة العلمية النظرية المقدمة في التدرج وما بعد التدرج نشرا وتعميما للفائدة لأهمتها في نظري، فقد جاء ليشرح أغلب المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية بمقاربة ومرجعية نفسية في علاقتها بالتغيير التنظيمي، أين تبقى الدراسات النفسية في المجال التنظيمي للبيئة الجزائرية قليلة حتى على الصعيد النظري.

ويتضمن الكتاب أربعة فصول، جاء الفصل الأول حول المنظمة والتنظيم وقد تناولته كهيكل مركزا على العناصر الأكثر تشكيلا وإنتاجا للثقافة التنظيمية وترسيخا لها، أما الفصل الثاني فشمل مفهوم الثقافة التنظيمية انطلاقا من جذور الثقافة استنادا إلى الأنثروبولوجيا النفسية ليتم ضبطها في إطار منظمات العمل وفضاءات نشاط الفرد بخصائصه الشخصية والنفسية، ليتم التطرق في الفصل الثالث لمفهوم الإستراتيجية كمدخل لتناول التغيير بمستوياته المختلفة على اعتبار الإستراتيجية من

المفاهيم الهامة التي يتم الاعتماد عليها في إعداد البرامج والخطط على المدى المتوسط والبعيد خاصة إذا تعلقت بالتغيير التنظيمي، ولعل الفصل الرابع هو المستهدف حيث الحديث عن التغيير التنظيمي من زاوية ثقافية نفسية تجعلنا ننبه إلى أمور نراها ضرورية وحاسمة إن لم تأخذ بعين الاعتبار في إحداث التغيير وتتبع مراحله وتحقيق النتائج المرجوة منه في المجال التنظيمي، متمنين أن يكون مفيدا وفيه إضافة علمية للمهتمين بالموضوع، مرحبين بكل الملاحظات والمقترحات حول مضمونه وشكله.

المؤلف: أ/ عباس سمير

فهرس المحتويات

الفصل الأول

المنظمة والتنظيم

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث

الإستراتيجية

الفصل الرابع

التغيير التنظيمي

فهرس الأشكال

فهرس الجداول


الفصل الأول
المنظمة والتنظيم

تمهيد:

لقد كان لنمو الفرد وتطور حاجاته وطرق التعبير عنها وكذلك وسائل وكيفيات إشباعها أثر كبير وتغيرات هامة على البيئة المحيطة به باعتبارها مؤثر ومتأثر حيث يعالج الفرد المكونات التي تمكنه من إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ولعل حياة الفرد لوحده لا تضمن له البقاء ناهيك عن متطلبات أخرى مما جعل الحياة ضمن الجماعة تحقق التكامل، وأصبح العمل الجماعي ضرورة بشرية بل هو ناموس أو سنة كونية، لكن قد تصبح هذه الضرورة التي تهدف إلى اختزال الوقت والجهد والمال إلى مصدر للفوضى والصراع والعدوان والأمراض النفسية والاجتماعية، إذا لم يكن هناك نظام أو تنظيم يصون هذا العمل الجماعي ويضمن الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف، فهذا العصر أطلقت عليه الكثير من الأوصاف والتسميات من بينها عصر التغيير وعصر الثورة المعرفية، عصر الاتصالات ولكن يمكن اعتباره عصر المنظمات بحق وزمن التنظيمات حيث أصبحت الفضاء الوحيد للنشاط البشري نتيجة لاتساع دائرة العمل الجماعي وما يتطلبه من تنسيق، مما جعل المنظمات هي الشكل المؤسسي في المجتمعات المعاصرة وهي الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية (غذاء وكساء وسكن ومواصلات واتصالات وتعليم وصحة ورفاه) فالمنظمات تحيط بالإنسان من كل جانب وتلازمه منذ ولادته إلى حين وفاته ويستحيل تجنبها أو الفرار منها، هذا بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من الأفراد في كل مجتمع يعملون في مختلف المنظمات حكومية أو خاصة، صناعية أو تجارية وزراعية، تعليمية أو صحية من هنا تأتي أهمية دراسة وتحليل المنظمات وفهم

كيفيات عملها والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملها ونجاحها باعتبارها وسيلة لا غاية، حيث نهدف في هذا الفصل إلى عرضها مع التأكيد على ما تقوم عليه النظرة المعاصرة في تحليلها لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها، حيث تقوم على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك العنصر البشري مما يجعل تحليل عناصر السلوك الإنساني في المنظمات وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته يعتبر ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي، ليس هذا فحسب بل أن كافة برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة عن استخدامه لا يمكن أن تقوم على أسس سليمة ما لم تكن مقرونة بفهم طبيعة هذا العنصر ومعرفة العوامل المحركة والمحددة لسلوكه.

مفهوم المنظمة أو التنظيم:

يعد مفهوم التنظيم من المفاهيم الثرية للتحليل والمناقشة لتوفر الدراسات والأبحاث وفي شتى التخصصات ومما زاد هذا الثراء هو إقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والمستحدثة التي كانت نتاجا لتعقد الحياة الاجتماعية وتشعبها، ولقد اختلفت نظرة المفكرين نحو التنظيم، فهناك من نظر إليها نظرة تشاؤمية لأنها سيطرت على الإنسان سيطرة كلية أفقدته حريته والتي هي أعز ما لديه وسلبته القدرة على المبادأة التي هي أبرز علامات إنسانيته بحيث أصبح لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران، لكن هناك من نظر للتنظيمات نظرة ايجابية وأكد أنها تعتبر نتيجة لتطور المجتمع وأنها تحمل معها عناصر ايجابية مثل التعاون وزرع الأخوة والصداقة وتحقيق الأهداف، فهذا **تالكوت بارسونز** يعتقد أن التنظيم هو وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة، وفي تصوره أن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والإدارات كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع، وتشابه تعريف **ايتزيوني** مع تعريف **بارسونز** إذ يذهب إلى القول بأن التنظيم هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، أما **سيدمان** فيرى أن التنظيم هو عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، كما يشمل التنظيم كذلك عمليات تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم

تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف (يمينة نزار وعلي غربي: 2002 ص 21 - 23).

من جهة أخرى اختلفت المفاهيم التي قدمت للتنظيم أو المنظمة باختلاف الجانب الذي تركز عليه فمنهم من يهتم بالجانب الفني والآخر بالجانب الشكلي وذاك بالعلاقات وهناك من ينظر إليه على أنه وسيلة والآخر يراه عملية إلا أن معظمها لها قواسم مشتركة ولكي نصل إلى الفهم العميق نبين أهم المفاهيم التي قدمت للمنظمة.

حيث تعتبر كلمة التنظيم أو منظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي organisation أما المصطلح العربي فهو من نظم ينظم، تنظيما ومنها كلمة التنظيم ويستعمل بنفس معنى منظمة ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة ولقد استعمل مصطلح التنظيم بنفس معناه اللغوي إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال العلمي من خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية زادوا في دقة المفهوم نظرا لأنه أصبح من أبرز خصائص هذا العصر (بوفلجة غياث: 1992، ص 13 - 14).

ويرى **علي محمد عبد الوهاب** أن كلمة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكلا، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع، أما الشكل أو هيكل التنظيم

فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد(عمار بوحوش: د.ت، ص 3 - 4).

كما يعرفه Stephen P Robbins بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، ويتضح مما سبق أن المنظمة تتميز بسمات عديدة هي (محمد القريوتي: 2000 ص 38 - 39):

- ✓ أنها كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق وبوعي وليس بمجرد الصدفة.
- ✓ وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا لأنهم يحصلون أو يتقاضون بدائل مادية ومعنوية في المقابل تختلف وتتفاوت في شموليتها من منظمة لأخرى.
- ✓ وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في التنظيم إذ أن الارتباط به يكون على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا، ولا يقصد بذلك أن يكون مستحيلا على العضو الانفكاك من التنظيم فهذا أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الفرد من تنظيم لآخر أو الاستقالة أو التقاعد، ولكن المقصود هنا هو أن من ينضم للمنظمة تتوافر فيه نية الاستمرار في العمل.
- ✓ وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها ومن الضروري

أن يعي الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم نحو تحقيقها ولابد من القول بأن نجاح التنظيمات تعتمد على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع.

لذا يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يؤشر لنا أربعة حقائق أساسية عن المنظمة (مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة 2002، ص 23 - 24):

- ✓ إن المنظمة سواء كانت مدرسة، مصنع، مستشفى أو وزارة يوجد فيها أفراد أو جماعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم ووجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.
- ✓ إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف وأغراض محددة كما أن السبب وجود أفراد فيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ من أجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية غير المنتجة.
- ✓ كما تملك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا أي يمكن التعرف عليها إلى حد ما وهذه الخصائص أو المعالم عرضة للتغيير عبر الزمن.

من خلال هذه المؤشرات والمفاهيم التي ذكرناها يتأكد لدينا أن مفهوم المنظمة فيه اختلاف، فهناك الذي يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببنية ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك الذي يتعامل معها باعتبارها إطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية، وفي هذه الحالة تشكل المنظمة الإطار الرسمي الذي يوفر البيئة الداخلية المناسبة لعمل الأفراد ومع ذلك يتصور عدد كبير من منظري المنظمة أنها المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط، ويبدو أنهم ميالون إلى التعامل معها كبناء اجتماعي منظم، ومهما اختلفت المنظمات الاجتماعية في أحجامها وأنشطتها أو مخرجاتها أو فترات حياتها فإنها ليست إلا أداة Tool يستخدمها الأفراد لتنسيق أفعالهم من أجل الحصول على شيء يرغبونه، وإذا أردنا تعريفا أدق نقول أن المنظمات وحدات اجتماعية منسقة أنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 8 - 9).

خصائص المنظمة:

ونقصد بها كل ما يميز التنظيم أو المنظمة عن باقي التجمعات أو الجماعات فهي تتضمن السمات والمميزات الهيكلية والموقفية لبناء التنظيمات، ويمكن أن نبين خصائص المنظمة من خلال المبادئ التالية والتي تقوم عليها جل المنظمات (عمار بوحوش: د.ت، ص 11 - 14):

المبدأ الأول: والأساسي للتنظيم هو التخصص وتقسيم العمل فلماذا تقسيم العمل؟:

- ✓ للأفراد مستويات مختلفة من الذكاء والمواهب والأذواق.

- ✓ إن الشخص لا يستطيع أن يكون هنا وهناك في آن واحد.
- ✓ إن حياة الإنسان قصيرة ومن الصعب عليه أن يحقق كل شيء في حياته.
- ✓ إن الآلات الحديثة تتطلب التخصص في العمل والفعالية في تقديم الخدمات ومضاعفة الإنتاج.
- ✓ إن الفرد الواحد لا يستطيع أن يقوم بعملين يدويين في وقت واحد.

المبدأ الثاني: هو التنسيق في العمل وتوزيع المسؤوليات حسب مقاييس دقيقة ومثلما يوجد في العائلة المسؤول الرئيسي ومساعده الأول فإن كل منظمة إدارية تتكون من عناصر بشرية كل واحد يتمتع بسلطات معينة تسمح له بتحقيق الأهداف المرسومة، وبكلمة وجيزة فإن كيفية استعمال سلطة لتحقيق الفعالية تعتبر المحور الرئيسي في أي تنظيم عائلي أو إداري وحسب خطط التدرج في المسؤوليات فإن:

- ✓ كل شخص يتلقى التعليمات من رئيسه فقط.
- ✓ كل إنسان يحاسبه رئيسه المباشر فقط.
- ✓ كل فرد يتلقى التعليمات من رئيس المصلحة التي يشتغل فيها فقط.

وبفضل هذا النوع من التسلسل الإداري يمكن التحكم في زمام الأمور وفرض مراقبة دقيقة تسمح للشخص المسئول أن يعرف ما أنجزه وما ينتظره من أعمال قادمة والواقع أن المقياس العملي لتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات لا تبرز مكانته أو يظهر ضعفه إلا في المنظمات الكبيرة التي أصبحت ظاهرة عادية في المجتمع المعاصر، وإذا كان التعاون ضروريا

لتحقيق الأهداف المنشودة فإن الصراعات التي تنشب بين الخبراء ورجال التسيير الذين بأيديهم القرار هي التي تعود في غالب الأحيان إلى خيبة المنظمات، ولهذا فإن التفاهم بين الرؤساء ومعاونيهم أو التجاوب بين المتخصصين والمسيرين هو الأساس المتين لأي تنظيم ناجح.

المبدأ الثالث هو القيادة أو الشخصية وبدون شك فإن التعامل الإنساني يعتبر من أهم المقومات الأساسية لأي تنظيم فلماذا:

- ✓ لأن القائد هو الذي يضع الخطط ويعد المهام الرئيسية للمؤسسة التي يديرها.
- ✓ الشخص المسؤول في القمة هو الذي يضع الهياكل الأساسية التي تفي بالحاجة ويقرر عدد المساعدين ونوعية الأعمال التي يقومون بها.
- ✓ الإنسان المسير هو الذي يختار الأشخاص الذين يتوقف عليهم مصير المؤسسة وإمكانية تحقيق الآمال المتعلقة بها.
- ✓ مدير المؤسسة هو الذي يعطي التعليمات ويغير مجرى الأمور سواء خلال فترة البناء والتشييد أو في الأعمال الروتينية اليومية.
- ✓ إن القائد هو الذي يتولى تنسيق العمليات والتأكد من أن جميع المصالح تعمل بطريقة منسجمة.

ولكي نبين أكثر خصائص المنظمة وأبعادها الأساسية فقد قدمت مدرسة النظم وسيلة ناجعة لفهم سلوكيات المنظمات وكيفيات صياغة معالمها الأساسية من خلال التركيز على المتغيرات الداخلية فقط أو

الداخلية والخارجية معا، وفكرة النظم كما نعلم ترتبط مباشرة بحركية واستمرارية الأنشطة التي تتم داخل المنظمات كما أنها تصف المنظمة بأسلوب يكاد يتشابه مع أساليب وصفها للأفراد من خلال خصائصهم المادية والشخصية، تتمحور الأبعاد التنظيمية في بعدي الهيكل والموقف وترتبط الأبعاد الهيكلية بالخصائص الداخلية للمنظمة حيث تنشأ قاعدة لقياس ومقارنة المنظمات مع بعضها البعض، أما الأبعاد الموقفية فترتبط بالمنظمة ككل وتتضمن متغيرات عديدة من بينها: الحجم والتكنولوجيا والبيئة والأهداف، وتقوم هذه المتغيرات على المجالات التنظيمية التي تؤثر وتحدد الملامح النهائية للأبعاد البنائية ويصعب فرز هذه المتغيرات الموقفية نظرا لأنها تمثل كل من المنظمة والبيئة كما أنها متداخلة مع بعضها (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 16).

1- الأبعاد الهيكلية:

- ✓ الرسمية: التي ترتبط بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد وصفات الأعمال التي يجب أن يؤدوها هذا إلى جانب الإجراءات والقواعد وتختلف درجة ومستوى الرسمية من منظمة لأخرى.
- ✓ التخصص: أي المدى الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية إلى أعمال فرعية متشابهة أو متخصصة في مجال معين ومنفصلة عن المهام الأخرى وكلما كانت درجة التخصص واضحة أدى الفرد عددا واسعا من المهام المتنوعة في عمله ويشار إلى التخصص أحيانا بتقسيم العمل.

- ✓ **المعيارية:** هي مدى إنجاز الأنشطة والمهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسميا من قبل الإدارة عبر الأقسام والمواقع المختلفة.
- ✓ **تدرج السلطة:** تصف من يكتب لمن وكذلك نطاق السيطرة لكل مدير والذي يقصد به عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير.
- ✓ **التعقيد:** يشير إلى عدد الوظائف المتخصصة أو عدد الأقسام في المنظمة والأنشطة المهنية والاحترافية، وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب:
- ✓ **التعقيد الأفقي:** يشير إلى عدد الأقسام والوحدات الإدارية أو عدد الوظائف والأعمال في المنظمة.
- ✓ **التعقيد العمودي:** يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المنظمة.
- ✓ **التعقيد الجغرافي:** أي عدد المواقع الجغرافية ومدى انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسعة (التباعد المكاني بين الوحدات).
- ✓ المركزية: تشير إلى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار فحينما تفوض القرارات إلى مستويات تنظيمية دنيا تكون المنظمة لامركزية، أما عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة تكون حالة مركزية شديدة.
- ✓ الاحترافية: الدرجة التي يعتمد فيها العامل على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي، كما تشير إلى مستوى التعليم والتدريب الرسمي للعاملين، فيكون الاحتراف عاليا عندما يحتاج

الموظف إلى فترة طويلة من التدريب المتخصص للحصول على عمل في المنظمة أو ممارسة عمل معين.

- ✓ توزيع الأفراد: أي توزيعهم على الوظائف والأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة ويقاس هذا الترتيب بواسطة النسب (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 18 - 20).

2- الأبعاد الموقفية:

- ✓ **الحجم:** هو ضخامة المنظمة التي يتم قياسها إما بواسطة مجموع عدد العاملين أو بكمية إنتاجها أو مجموع رؤوس أموالها أو بكمية مبيعاتها...الخ، ونقطة الانطلاق هنا أنه ما دامت المنظمات نظم اجتماعية فيفضل اعتماد قوة العمل كوسيلة لقياس الحجم، على أية حال إن اتفاق أغلب الباحثين على أن أفضل مقياس للحجم هو عدد العاملين لا يعني بالضرورة صحة موقفهم.

- ✓ **تكنولوجيا المنظمة:** أي طبيعة المهام في أقسام الإنتاج ويدخل في ذلك الأفعال والمعرفة والوسائل المستخدمة في تغيير المدخلات إلى مخرجات معينة، فالخط الإنتاجي والقاعة الدراسية ومصفاة النفط أمثلة على التكنولوجيا وإن اختلفت في مضامينها ووفقا للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في المنظمة، فالمكائن سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر على قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلبا أو إيجابا كما تؤثر في نظم الاتصال أيضا.

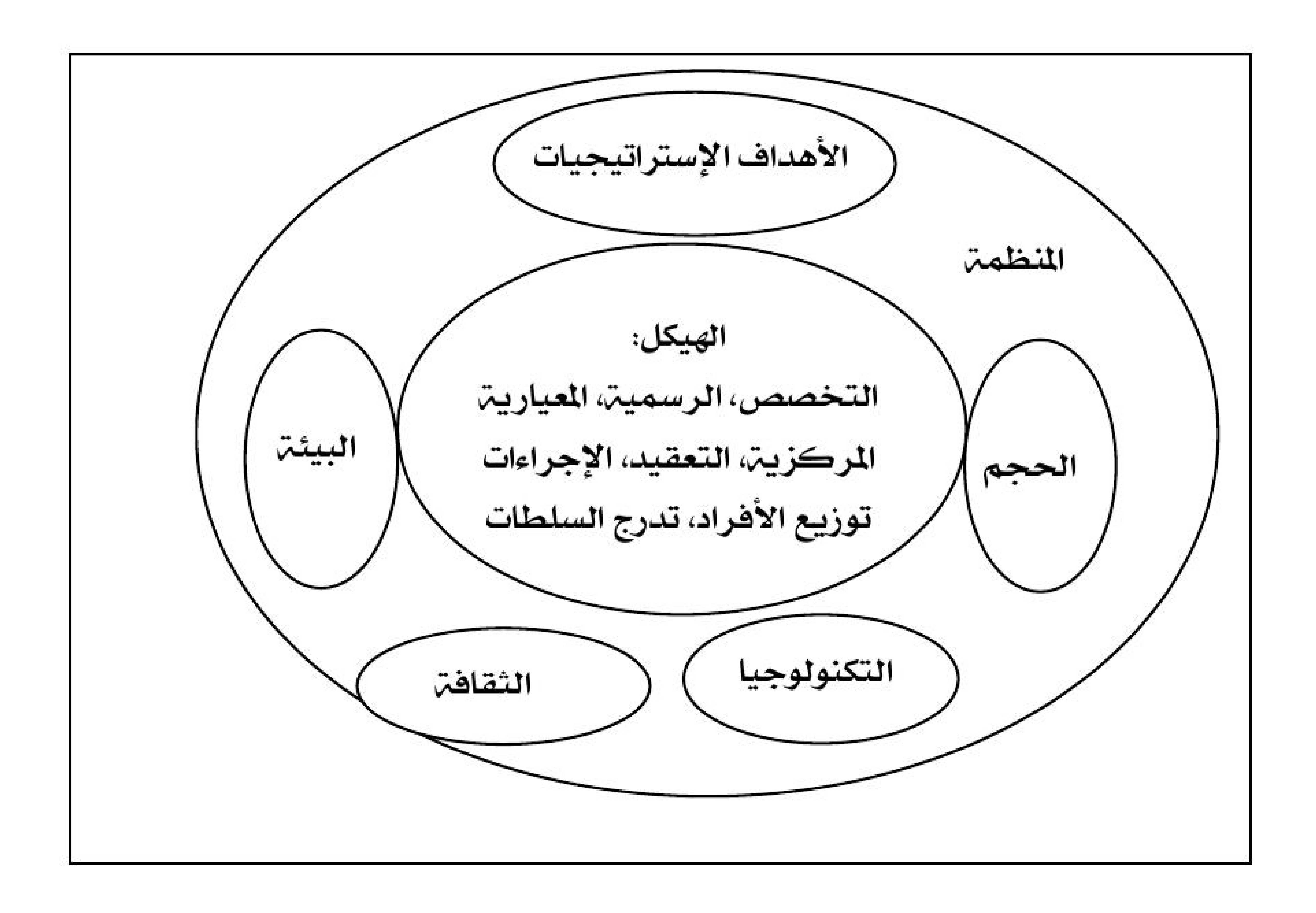
- ✓ **البيئة:** هي الإطار الذي توجد فيه المنظمة إذ تضم كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة ومن بين هذه العناصر الصناعة والحكومة والزبائن والموردين، إن الكثير من العناصر التي تؤثر في المنظمة هي منظمات أيضا.

- ✓ **الأهداف والإستراتيجية:** تحدد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة الفرص وأساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وغالبا ما تتم صياغة الأهداف بأساليب تبين توجهات المنظمة المستقبلية، أما الإستراتيجية فهي خطة العمل التي تصف موقع الموارد والأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المنظمة وتحدد كل من الأهداف والاستراتيجيات مجال العمليات والعلاقات الخاصة بكل من العاملين والعملاء والمنافسين.

- ✓ **ثقافة المنظمة:** وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات والمشاعر والأحاسيس والأعراف المشتركة بين العاملين، هذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات السلوك والولاء والكفاءة والخدمات المقدمة للمستهلك، وهي تمثل المادة اللاصقة التي تقارب بين أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، إن ثقافة المنظمة شيء غير مكتوب لكننا نلاحظها في القصص والشعارات التي يتداولها العاملون والملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل أو في أساليب ترتيب مكاتبهم في المنظمة (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 21 - 22).

الشكل رقم 01: الأبعاد الهيكلية والموقفية للمنظمة

المصدر: مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، ص 17.



وظائف المنظمة:

قبل معرفة وظائف المنظمة لا بد على التأكيد بأنه شيء لا غنى للبشرية عنها، وحرصا منا على إبراز الفوائد العديدة التي يجنيها كل فرد ملتزم بالتنظيم رأينا من واجبنا أن نتعرض إلى مزايا التنظيم حتى تتضح الفكرة وباختصار فإن أهم مزاياه:

- ✓ الدقة في العمل.
- ✓ السرعة في التنفيذ.
- ✓ إزالة الغموض.
- ✓ الكفاءة والمعرفة التقنية.

- ✓ الاستمرارية في العمل.
- ✓ عدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة.
- ✓ استعمال السلطة التقديرية في الوقت المناسب.
- ✓ ربح الوقت وتخفيض نسبة التكاليف (عمار بوحوش: د.ت، ص 15).

ومن خلال هذه المزايا يتضح أن للمنظمة وظائف تقوم بها للمنظمة في حد ذاتها ووظائف تكاملية مع باقي منظمات المجتمع، وللمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ومنها نجد:

1- وظيفة الإنتاج: إذ تعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة سواء تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج في حد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات إذ أن الإدارة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

2- وظيفة التسويق: ويعني كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحدد تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

3- وظيفة الأفراد: وتهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها.

4- الوظيفة المالية: هي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك (لوكيا الهاشمي: 2006، ص 25 - 26).

1) رسالة المنظمة: هي بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، ومع أن الغرض أو السبب الذي وجدت المنظمة من أجله قد يتغير من حين لآخر ولكن لا بد أن تعي وتفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها أي رسالتها، فقد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا ولكن الظروف المعقدة المتشابكة التي تواجه المنظمات تتطلب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الإرباك والغموض ولا يوضح مسار أو اتجاه المنظمة كما أنه يجب أن لا تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين:

- ✓ السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها، وتوفير المرونة لها لتطوير استراتيجيات وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسع.
- ✓ السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة (حسن حريم: 2003 ص 73).

2) أهداف وفوائد رسالة المنظمة: توضح رسالة المنظمة المسار أو الاتجاه العام للمنظمة والذي يشكل أساسا لصياغة أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ويمكن لها أن تحقق الأهداف التالية:

- ✓ **الإجماع على الغرض أو وحدة التصور:** الهدف الأول من رسالة المنظمة هو تحديد الأعمال الحالية التي تشارك فيها المنظمة وهذا يوفر مسارا واتجاها يدركه كل الأفراد ويلتزمون به.
- ✓ **استغلال الموارد:** تأسيسا على الغرض الذي توضحه المنظمة فإن هذه الرسالة تسمح بمراجعة أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.
- ✓ **مناخ المنظمة وثقافتها:** توفر رسالة المنظمة نقطة بداية لتطوير قيم المنظمة واعتقاداتها وتوجهاتها التي ستشكل ثقافتها التي توجه سلوك المنظمة.
- ✓ **رؤية بعيدة المدى:** من الأسباب الرئيسية لوجود رسالة المنظمة هو توفير نقطة بداية للتفكير أبعد من العمل الحالي وبما يسمح ببناء سيناريو للأعمال المستقبلية.
- ✓ **تحديد مجال الدراسة:** سوف تكون رسالة المنظمة أكثر فاعلية إذا كانت محددة وليست مجرد عبارات عامة واسعة ومتضمنة العملاء وحاجاتهم التي تجب تلبيتها.
- ✓ **التوجه نحو السوق:** وهي الخاصية في الرسالة تسمح بتوفير بؤرة تركيز أولية وعامة بشأن العملاء إذ يجب وضع العملاء في قلب ومركز العمل حتى تقوم المنظمة بتطوير توجهات نحو تلبية حاجاتهم.

- ✓ **إيجاد دافعية لدى الأفراد:** يجب أن تكون صياغة الرسالة قادرة على أن تتضمن طبيعة عمل المنظمة بصورة جاهزة وسهلة الفهم من قبل العاملين وينبغي أن تساعد العاملين على فهم مسار أو اتجاه المنظمة وكذلك الربط بين أدوارهم والمسار العام (حسن حريم: 2003، ص 74 - 75).

3) صياغة رسالة المنظمة: من أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف التي سبق ذكرها يجب أن تتم صياغتها وكتابتها بالاسترشاد بمجموعتين من المعايير:

- ❖ معايير يجب أن تتضمنها الرسالة وهي:
- ✓ تعريف المنتج الأساسي (سلعة أو خدمة) للمنظمة.
- ✓ تعريف العملاء والأسواق وحاجاتهم التي ستتم تلبيتها.
- ✓ التقنيات أي الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها.
- ✓ النمو والربحية حيث يجب أن تعكس الرسالة التطلع نحو التوسع والربحية.
- ✓ فلسفة المنظمة حيث يجب أن تتضمن الرسالة ثقافة وقيم الإدارة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية والرأي العام فيجب أن تتضمن الرسالة قبول المنظمة مسؤوليتها عن أعمالها وقراراتها، مثل تقديم منتجات موثوقة أو كفاءة العمليات.

❖ مجموعة المعايير التي تؤثر في صياغة الرسالة هي تاريخ المنظمة وقدرات ومواطن قوة متميزة لدى المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتوافر الموارد المتاحة لها(حسن حريم: 2003، ص 75).

مداخل دراسة المنظمة:

تباينت وحدات التحليل التي استخدمها الكتاب والباحثين (المنظمة ككل أو أجزاء منها) مما أدى إلى تعدد الأطر والمداخل المستخدمة لدراسة وتحليل المنظمات وتعدد وجهات النظر حولها ويصنف الكاتبان Deal et (1991 Bolman) دراسة المنظمات إلى أربعة أطر هي (حسن حريم: 2003، ص 17 - 18):

1) الإطار الهيكلي: واهتم بجوانب تحليل وتصميم الأعمال وتوحيد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق.

2) إطار الموارد البشرية: ويعنى بسلوك الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وميولهم وعلاقات الرئيس بالمرؤوسين وأكد على أهمية المشاركة.

3) المنظور السياسي: الذي يرى المنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالفات والتفاوض والمساومة، ويرى أن أهداف المنظمة وسياساتها وهيكلتها تتطور وتنشأ نتيجة عملية مستمرة من النزاع والتفاوض والمساومة بين الجماعات وتحالفات الأطراف الرئيسية في المنظمة.

4) المنظور الثقافي: يركز على القيم والمثاليات والرموز ويرى أن أهمية الأحداث في المنظمة تكمن في ما تعنيه وترمز إليه تلك الأحداث أكثر من

الأحداث نفسها، فالحدث نفسه قد يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين وإن أكثر الأحداث الرئيسية في أي منظمة غامضة ومعقدة لذا يلجأ الناس إلى الرموز واللغة والقصص والحكايات والطقوس لتفسير هذه الأحداث وإعطائها معنى ولتوضيح المسارات للأفراد، وهذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين الأطر كلها ولم يتبلور بعد كبقية الأطر.

إن كل منظور قد طور مجموعة مختلفة من المفاهيم والمبادئ والاستراتيجيات ويوفر كل منها إطارا يرسم صورة مختلفة عن المنظمة ويمكن أن يؤدي إلى نتائج مختلفة ولكن لكل منظور ميزة فريدة بالمقارنة مع غيره ويحتوي على عناصر حيوية وضرورية لفهم متكامل للمنظمات.

يرى العديد من المهتمين بالمنظمات أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامها في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل لكل منهما مؤيدوه ومعارضوه:

1- المحور الأول: يؤكد على أن المنظمات **أنظمة** Systems فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال دراسة المنظمة هي فلسفة النظام المغلق Closed system بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بناءها بمعزل عن بيئتها الخارجية، ولكن بعد هذا التأريخ تغيرت الفلسفة إلى النظام المفتوح system Open وأصبحت هي السائدة في رسم الملامح الأساسية وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في المنظمة، فبينما كانت التحليلات والاجتهادات والاهتمامات تحت نظرية النظام المغلق تركز على خصائص البيئة الداخلية للمنظمة وما تحويه من متغيرات مادية فقد تغيرت

الحال تماما في ضوء فلسفة النظام المفتوح، إذ أصبح التأكيد على أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية والتفنن في كيفية إيجاد حالة من التلاؤم الجيد بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

2- المحور الثاني: تعامل مع نهايات أو غايات Ends هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان: الموقف الرشيد الذي يرى أن هيكل المنظمة وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية، والموقف الاجتماعي الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحية عديدة يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة الفكرية والمادية.

لقد اجتهدنا في رصد التطور الحاصل في دراسة المنظمة في ضوء هذين البعدين أي النظام والغاية وقدمنا ستة مداخل أخذت تسميتها من المواضيع الأساسية التي ساهمت في تكوينها ويمكن اختصار هذه المداخل متتابعة زمنيا في الجدول الموالي (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 28 - 29).

الجدول رقم 01: تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية

المصدر: مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات ص 30.

الخصائص	الإطار الزمني					
	/1900 1930	**/1930 1960**	/1960 1980	/1980 1990	/1990 2000	/1990 حتى الآن
المنظور النظمي	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح
المنظور الغائي	السلوك عقلاني	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
الموضوع الرئيسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة والسياسية	الثقافة التنظيمية	التعلم التنظيمي
نوع المدخل	تقليدي ميكانيكي	الإنساني الاجتماعي	ظرفي/ موقفي	السياسي	الثقافي	المعرفي

ولكي نوضح أكثر ما جاء في هذه المداخل من نظريات سنعرض باختصار أهم مبادئ المداخل الثلاثة الأولى باعتبارها أصبحت من أدبيات كل العلوم التي تهتم بدراسة المنظمة والتنظيم، لكن سنفصل في المدخل السياسي والمعرفي لنترك المدخل الثقافي إلى فصل الثقافة التنظيمية.

1) المدخل التقليدي:

يتضمن هذا المدخل نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر وكذلك نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول وهذه النظريات ركزت أساسا على الهيكل التنظيمي الرسمي فقط معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة وازدهارها، وهي ترى أن المنظمة لا تعدو أن

تكون سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معا (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002 ص 54).

لقد ظهرت خلال القرن الماضي ثلاثة نظريات تقليدية ساهمت بشكل مباشر في تطوير نظرية المنظمة من خلال تركيزها على البناء الداخلي والمبادئ الإدارية التي تجعل منه وسيلة أساسية باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، هذه النظريات بنيت على افتراضات متشابهة وتأثيراتها العملية تكاد تكون متشابهة أيضا حيث ظهرت في زمن واحد تقريبا، ونظرا للتقارب والتشابه الكبير بينها فإنه بالإمكان تحليلها في ضوء بعضها البعض وأن الخوض في أي منها يعني بحث فلسفة الأخريان أيضا، ومن خلال تأكيدها على هيكل التنظيم الرسمي فهي تؤكد على كيفية أداء العمل بشكل فاعل وكفء، فقد أكدت على مفاهيم مثل السلطة والأمر والتوجيه والرقابة ويعود ذلك بطبيعة الحال إلى تأثر أصحابها بالتطور الصناعي وتزايد الاعتماد على الإنتاج الواسع الذي كان مطلوبا في الفترة التي ظهرت فيها، إلا أن الشيء الذي يجلب الانتباه حقا هو ظهور كل نظرية من هذه النظريات في مجتمع مغاير تماما للمجتمعين الآخرين كما أنها تطورت على أيد مجموعة باحثين يعملون في حقول تخصصية مستقلة عن بعضها البعض، فقد نمت النظرية البيروقراطية على أيد علماء الاجتماع وكانت أغلب مساهماتهم وصفية، بينما نشأت النظرية الإدارية ونظرية الإدارة العلمية على أيد أشخاصا بعيدين تماما عن التخصصات الاجتماعية وكان همهم الأول محصورا في تحسين الواقع العملي للمنظمة القائمة، وركزت نظرية المبادئ الإدارية على المدير بينما جاءت نظرية

الإدارة العلمية لتركز على العامل فقط، فهم لم يتباروا مثلا في وصف المنظمة ضمن المفهوم الكلي Macro بقدر تركيزهم على الأجزاء ومشتقاتها وانحصرت مساهماتهم في تقديم المبادئ العلمية للعملية الواحدة أو مجموعة عمليات (صناعية في الغالب) بهدف تحسين التنظيم القائم فعلا، وكان إطار هذه المساهمات محصورا بين العامل ورئيسه المباشر في المستويات الإدارية الدنيا للمنظمة إن هذه النظريات رغم تشبع أفكارها بفلسفة النظام المغلق إلا أن أغلب مبادئها لازالت تستخدم في أكثر المنظمات تطورا (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 77-79).

2) المدخل الاجتماعي:

يسمى المدخل الاجتماعي بالمدخل السلوكي أو مدخل العلاقات الإنسانية في دراسة المنظمة، وكما تشير التسميات فإن هذا المدخل يركز أساسا على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة، فالإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته وهو يعمل في المنظمة، وعليه فإن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من أداء.

وهكذا يتجه هدف المدخل الاجتماعي في التعرف على أساليب السلوك الإنساني في المنظمة وأنماط العلاقات فيما بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والوصول بالعاملين إلى تحقيق إنتاجية عالية في ظل جو من التكيف والرضا النفسي والاجتماعي والمادي، إن المدخل الاجتماعي إلى جانب إيمانه وتبنيه لأفكار المدخل التقليدي نجده يركز على ثلاثة متغيرات أخرى هي الفرد ومجموعات العمل والتنظيمات غير الرسمية، وكذلك

النمط القيادي للمديرين والمشرفين وتشكل هذه المتغيرات العناصر الأساسية لهذا المدخل(مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 83)، وبالرغم من أن جذور هذا المدخل ضاربة في القدم إذ ترجع إلى ما كتب في شريعة حمورابي بشأن علاقات العمل، والكتابات المصرية التي وجدت في العهد الفرعوني قبل أكثر من 2500 سنة إذ يلاحظ وجود اهتمامات متعددة في مجال التظلمات وشكاوي العمال وأساليب معالجتها إلا أن أبرز الذين ساهموا في تطوير هذا المدخل في العصر الحديث هم:

- ✓ ماري باركر فوليت Mary Parker Follet ومفهوم الجماعة.
- ✓ إلتون مايو Elton Mayo والعلاقات النفسية والاجتماعية للعاملين.
- ✓ شستر برنارد Chester Bernard والتنظيمات غير الرسمية ونظرية قبول السلطة.
- ✓ دوغلاس ماكجريجور Douglas MC Gregor وتحسين الفاعلية التنظيمية.
- ✓ كريس أرجريس Chris Argyris والشخصية والتنظيم.
- ✓ هربرت سايمون Herbert Simon ونظرية التوازن التنظيمي.

فهذه النظريات المتعددة والتجارب الكبيرة ضمن هذا المدخل كانت كرد فعل مباشر للمدخل التقليدي في نظرية المنظمة وهي امتداد لأفكاره الأساسية بغض النظر عن كونها مطورة لبعض مفاهيمه ومستحدثة لبعضها الآخر، لقد حول هذا المدخل اهتمامات الإدارة والباحثين من الجوانب الفنية إلى الجوانب الإنسانية باعتبارها عوامل أساسية في زيادة أداء

العاملين وتطوير إنتاجية المنظمة، لذلك نجده ركز على ثلاثة متغيرات أساسية هي الفرد وما يحمله من دوافع وحاجات وقدرات إبداعية ومجموعات العمل وما يحكمها من اتصالات وعلاقات وكذلك النمط القيادي للمديرين مؤكدا في الوقت نفسه على ضرورة إشراك العاملين في حل المشاكل والتعامل معهم من منطلق الثقة بقدرتهم وأنهم يمتلكون وعيا ذاتيا عاليا وهم يسعون إلى أن يكونوا شخصيات ناضجة في المنظمة، إن هذا المدخل لا زال في تطور وهناك الآن مئات من الكتب والبحوث بشأنه ولا شك أن ذلك يعد تفسيرا مقنعا لعدم قدرتنا على تحديد كل المساهمين البارزين فيه وبالشكل الذي حددنا فيه رواد المدخل التقليدي يقول **بيتر دروكر** في هذا المدخل أنه يعد مساهمة عظيمة في تطوير نظريات التنظيم والإدارة وإن لم يكن كافيا لبناء نظرية متكاملة في التنظيم الاجتماعي(مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002 ص 107 - 108).

3) المدخل الظرفي:

تعاملت المداخل السابقة مع المنظمة على أنها نظام مغلق لا علاقة له بالبيئة المحيطة وهي بهذا التوجه وضعت حدا فاصلا بين متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية ذات العلاقة. كما تناولت تلك النظريات أجزاء المنظمة بشكل مستقل عن بعضها البعض متجاهلة العلاقات القائمة فيما بينها وطبيعتها الاعتمادية من جهة وبين هذه الأجزاء الفرعية والبيئة الخارجية من جهة أخرى ، إزاء هذه الرؤية أثيرت تساؤلات عديدة حول جدوى استخدام أي من المدخلين السابقين في تصميم المنظمة وفي فاعليتها لاسيما وأن الممارسات الميدانية والبحوث العلمية ذات العلاقة

أثبتت قصور النظرة الأحادية في تطوير واقع العمل الإداري والتنظيمي فالاهتمام بالأطر المادية (البنيوية) فقط لم يطور الإنتاجية والرضا في المدى الطويل، وكذلك الحال بخصوص الاهتمام بالأطر الاجتماعية فقط وحتى الفكر النظمي أو ما يسمى بثورة النظم Systèmes Révolution لم يقدم لنا حلا مقنعا لهذه المعضلة، فنظرية النظم العامة اجتهدت في تقديمها نظرة كلية شاملة لدراسة المنظمات ووضعت المنظمة في حالة من التوازن الحركي مع البيئة Dynamic Equilibrium (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002 ص 112 - 113)، كل ذلك أدى إلى ظهور مدخل جديد في دراسة التنظيم هو المدخل الظرفي والذي يجسد بحق نظرية التنظيم الحديثة ووفق هذا المدخل أخذت النظريات الحديثة في التنظيم تشكيلة من الأسئلة المترابطة لم تفكر فيها النظريات التقليدية بشكل جدي ومن أهم هذه الأسئلة ما يلي:

- ✓ ما هي الأجزاء الاستراتيجية في المنظمة؟.
- ✓ ما هي الطبيعة الاعتمادية بين هذه الأجزاء؟.
- ✓ ما هي العمليات الأساسية في المنظمة التي تربط الأجزاء (الأقسام) بعضها ببعض وتسهل تكيفها؟.
- ✓ ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟.
- ✓ ما هي الظروف التي تؤثر على فاعلية المنظمة والتي يجب أن تهتم الإدارة بها؟.
- ✓ كيف تتفاعل النظم الفرعية في المنظمة مع البيئة؟.

فيرى المدخل الظرفي Approach Contingency أن المنظمة هي نظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية واضحة المعالم والحدود وتسعى إلى تحقيق

هدف مشترك في بيئة متغيرة غامضة بعض الشيء ويسعى هذا المدخل إلى فهم العلاقات القائمة بين هذه النظم الفرعية وتلك القائمة فيما بينها، وكذلك فيما بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط معينة من العلاقات أو الصيغ فيما بين المتغيرات بما يتلاءم مع الموقف، فالمدخل الظرفي يقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة بين الأفراد وفي مختلف الأوقات وفقا للافتراضات التالية:

- ✓ المنظمة مكونة من مجموعة أجزاء فرعية (نظم).
- ✓ هناك تفاعل سببي بين الأجزاء والمنظمة والبيئة.
- ✓ إن المنظمات متعددة ويختلف بعضها عن البعض الآخر.
- ✓ المنظمة عضوية بطبيعتها تؤمن بخاصية التكيف وبضرورة المرونة في مواجهة التغيير.
- ✓ كل منظمة تعمل تحت ظروف متباينة وشروط محددة.

وبالتالي لا وجود لطريقة واحدة مثلى في تنظيم المنظمة أو في إدارتها وعليه فالمدخل الظرفي موجه أساسا نحو اقتراح تصاميم للمنظمة وممارسات إدارية أكثر ملائمة للتطبيق في ظروف معينة (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002 ص 115 - 116).

ومن خلال ما سبق فإن الفرضية الأساسية لهذا المدخل هي وجوب وجود حالة من الانسجام بين المنظمة وبيئتها من أجل تحقيق النجاح الجيد لها،وتتحقق هذه الفرضية من إسهامات رواد هذا المدخل باختبار ظروف عدم التأكد كعامل بيئي محدد لتكيف المنظمة، والتقنية كعامل متداخل التأثير بين البيئة والمنظمة وحجم المنظمة كعامل هيكلي يقرر خصائصها المحددة

لقدرتها على التكيف، وأخيرا اختيار التصميم التنظيمي كعامل حاسم في تأطير صيغ التكيف، ومن أبرز الدراسات في مجال التلاؤم والانسجام البيئي نجد (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 119 - 127):

1) **دراسة بيرنز وستولكر** Burns and Stalker بهدف تحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكل المنظمة وأثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية واستخدما المقابلات مع المديرين وملاحظاتهم الشخصية، فوجدا اختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة (بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية) ودونا ذلك تحت نمطين من الهياكل التنظيمية هما الهيكل الميكانيكي أو الآلي والهيكل العضوي.

2) **دراسة إمري وتريست** Emery and Trust وأنواع البيئة الخارجية حيث قسما البيئة الخارجية إلى أربعة أقسام هي البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجميعية والبيئة القلقة والبيئة الهائجة.

3) **دراسة لورنس ولورش** ونظرية الموقف Lawrence and Lorsch حيث ذهبا إلى أبعد مما طرحته الدراسات السابقة في البحث عن طبيعة العلاقة الموقفية بين أنواع معينة من البيئات الخارجية وردود أفعال المنظمة نحوها إذ طرح هذان الباحثان السؤال التالي: كيف تتم استجابة الإدارة العليا للمطالبات البيئية في هيكل المنظمة وعملياتها الداخلية؟ ولإنجاز بحثهما قسما البيئات الكلية إلى ثلاثة مكونات بيئية من الجائز أن تواجهها المنظمة وتتكون هذه المكونات من قطاعات السوق والقطاع الفني أو الاقتصادي والقطاع العلمي، ويمكن أن يسيطر أي من هذه القطاعات على بيئة المنظمة في أي وقت اعتمادا على المجال الإنتاجي الذي تعمل فيه المنظمة.

4) المدخل السياسي (التسييس التنظيمي):

يعد المدخل السياسي من المداخل الحديثة في دراسة المنظمات وتفسير ما يدور فيها من عمليات إدارية وسلوكيات تنظيمية، فهذا المدخل يتعامل مع المنظمة بصفتها وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها على الموارد المتاحة، ويرى أنصار هذا المدخل أن العمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالاختلاف في المهام والواجبات والتأثير المتبادل بين الأفراد والأقسام ووجود حالات الغموض وعدم التأكد بخصوص البدائل المتاحة لاتخاذ قرار معين، بالإضافة إلى ندرة الموارد وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس وغموض الأدوار وعدم وضوح المعايير المستخدمة في تقويم أداء العاملين، أدى كل ذلك إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمات أو ما يسمى بالتسييس التنظيمي Organization politics، وليس المقصود بمصطلح التسييس التنظيمي السماح للأحزاب السياسية أو لأعضائها وأنصارها ممارسة العمل الحزبي داخل المنظمات، وإنما النظر إلى المنظمات على أنها ميدان يتنافس فيه العاملون ويحكم فيه الأقوياء وتستغل فيه الفرص وتصطنع المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح وترسم الخطط ولعل أبرز الأسباب التي أدت إلى إهمال دراسات السلوك السياسي بأسلوب علمي وإلى عدم اعتماده مدخلا أساسيا لدراسة المنظمات إلا مؤخرا ما يلي(مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 134 - 135):

- ✓ هيمنة الفكر العقلاني **الرشيد** على الفكر التنظيمي لفترة طويلة من الزمن.
- ✓ صعوبة تطبيق مضامين هذا المدخل كالقوة والصراع والتفاوض والائتلاف في الحياة العملية.
- ✓ صعوبة الفصل الدقيق بين السلوك الوظيفي السليم والسلوك السياسي.
- ✓ إنكار العديد من المديرين لممارسة هذا السلوك داخل المنظمة.
- ✓ إدراك بعض المدراء للممارسة السياسية إدراكا سيئا، الأمر الذي يجعله يستهجن هذه الكلمة ويحارب ويقاوم من يحاول نشرها في إطار العمل الإداري.

1- مفهوم التسييس التنظيمي: لقد انعكست حساسية الموضوع وحداثته وتعدد الزوايا التي ينظر منها على تعدد التعاريف الخاصة بالتسييس التنظيمي ومنها:

- ✓ هو الأنشطة التي يمارسها الأفراد أو الأقسام في المنظمة لاكتساب وتنمية القوة وغيرها من الموارد، للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد أو عدم الاتفاق على الاختيارات.
- ✓ هو الأنشطة غير المحددة أو المطلوبة في أي دور رسمي في المنظمة والمؤثرة أو الساعية للتأثير في عملية توزيع الفوائد أو الأضرار في المنظمة.
- ✓ هو منافسة بين المصالح المتناقضة للأفراد أو المجموعات من أجل الحصول على القوة والقيادة.

✓ هو مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية التي يلجأ إليها الأفراد في المنظمة لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم والأعراف بالإفصاح عنها أو التي لا يرغب الأفراد بكشفها لما يترتب عنها من ضرر أو عداء أو مساءلة.

ويفهم من هذه التعاريف أن التسييس التنظيمي هو كل محاولات التأثير الاجتماعي التي تقع خارج نطاق أخلاقيات السلوك الرسمي للمنظمة والرامية إلى تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهديد المصالح الذاتية للآخرين (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 136 - 137).

2- علاقة السلوك السياسي بالقوة في المنظمة: بالرغم من وجود ارتباط متين بين السلوك السياسي والتنظيمي والقوة إلا أنهما مختلفان، فالسلوك السياسي يركز أكثر على ماذا يفعل الأفراد من أجل الحصول على القوة والاحتفاظ بها، أما القوة فهي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وهي مفهوم مرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية لإظهار القوة، إن السلوك السياسي كما رأينا سلوك غير شرعي ويحتاج إلى استخدام إحدى مرتكزات القوة أو مصادرها، إنه ببساطة كل الجهود غير الرسمية التي يمارسها الأفراد الرامية إلى التأثير في الأهداف والمعايير والعمليات الخاصة بصناعة واتخاذ القرارات في المنظمة، ولابد من التمييز بين القوة والسلطة، فالسلطة هي الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة إنها حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة، ولكن إعطاء الحق للشخص

في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن لنا تحقيق النتائج المرغوبة فلتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قدرة التأثير في الآخرين، فإذا كانت السلطة هي الحق في طلب الطاعة فإن القوة هي القدرة على فرضها وقد يمتلك المدير السلطة ولكنه يفتقد إلى القوة أو يمتلك القوة لكنه يفتقد السلطة وقد يملكهما معا، أما السلوك السياسي فيركز مباشرة على ما يفعله الأفراد للحصول على القوة والاحتفاظ بها إنه يتضمن جميع السلوكيات والممارسات التي يستخدمها الفرد لتحقيق غاية معينة يعجز عن تحقيقها بالأساليب الرسمية، فالقوة مفهومها مرتبط بالقوة الكامنة أو المحتملة أما القوة الفعلية في حالة الممارسة فيطلق عليها السلوك السياسي (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 137 - 138).

3- نماذج السلوك السياسي في المنظمات: حرص الباحثون على تطوير عدة نماذج تختلف في تفسيرها للظاهرة السياسية داخل المنظمة، وفي هذا الصدد يمكن تحديد ثلاثة نماذج أساسية هي (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 142 - 146):

1) السلوك السياسي كعملية: يؤكد هذا النوع على أن النشاط السياسي عملية قوامها مجموعة مراحل مترابطة بعلاقات متبادلة، فقد وضح كل من Verdenburgh and Maurer أن السلوك السياسي داخل المنظمة هو عملية تتألف من ثلاثة مراحل:

- ✓ الظروف السابقة وقوامها الخصائص الشخصية للأفراد وخصائص الجماعة والظروف الموقفية.

- ✓ آلية العملية وتشمل الأهداف والأدوار والاستراتيجيات والتكتيك بالإضافة إلى الحساسية السياسية التي تؤكد على الوعي بأهمية المبادئ التي تحكم السلوك والاتجاه نحو الأنشطة غير المعلنة والمعرفة بأهمية الآخرين.
- ✓ النتائج والتي تختلف باختلاف المنظمات.

2) **السلوك السياسي كإئتلاف**: ويرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمة في حقيقتها هي ائتلاف سياسي يضم مجموعة فرعية تتصارع فيما بينها للحصول على الموارد النادرة أو لتحقيق مكاسب إدارية معينة داخل المنظمة، وساهم في تطوير هذا النموذج علماء بارزون من بينهم: Marck Huff (1980) , Mac Millan (1973) ,k.Marc and Ciller (1963), (1962)
ونقدم هنا نموذجين يجسدان هذه النظرة:

- ✓ نموذج أصحاب المصلحة لمكملان: أكد هذا النموذج على أهمية طلبات أصحاب المصلحة المقدمة إلى إدارة المنظمة لأنها تسهم في وضع القرار بصيغته المناسبة، وأصحاب المصلحة هم الجماعات الضاغطة (الداخلية والخارجية) تلك الجماعات التي تأخذ المنظمة منها الموارد أو الدعم من أجل تواصل وجودها، ولابد أن تفاعل إدارة المنظمة بين طلبات الائتلافات المهمة والمبدأ الذي تتبناه الإدارة صاحبة القرار المنطلق من سياسة المنظمة ومصالحها، وتسفر المناقشة بين الطرفين إلى تسوية الموقف بما يحفظ مصالحهما معا، وطبعا فإن المنظمة تستطيع أن تحقق ربحا مناسبا بدلا من الربح الكبير الذي تستثمره لزيادة تأثيرها وقوتها في الوسط الذي تعمل فيه.

✓ **نموذج النظم السياسية لهف Huff**: قدم هف هذا النموذج الذي يعرف أيضا بنموذج الجماعة، ويؤكد على دور الأفراد الذين يرتبطون بمصالح خاصة لتحديد مضامين القرارات الأساسية من المنظمة ويرى هف أن المنظمة وجود سياسي يضم مصالح متباينة تتقاطع مع التركيب الرسمي للمنظمة، ومن أجل فرض المطالب عليها تقوم هذه الجماعات بالتنسيق أو التفاوض أو الضغط على المنظمة لكي تذعن لمطالبها فتتخذ سلسلة من القرارات الهادفة للمحافظة عليها كنظام سياسي مستقر.

3) **السلوك السياسي الظرفي**: يؤكد أصحاب هذا النموذج خاصة Pfeffer (1981), Hickson (1971) على أهمية العوامل البيئية الخارجية والداخلية في التركيب السياسي للمنظمة (الصراع وتوزيع القوة والسلوك السياسي) في تشكيل القرارات، بعيدا عن ما اصطلح عليه في المدخل التقليدي بالسلوك العقلاني أو القرارات المثالية الصالحة لكل زمان ومكان وفيما يلي عرض للنماذج التي قدمها هؤلاء الباحثين:

✓ **نموذج استراتيجية المواقف**: قام هكسون وزملائه بتفسير القوة النسبية للوحدات التنظيمية وفقا لما يعرف باستراتيجية المواقف ويقصد بذلك أن قوة المجموعة أو الوحدة التنظيمية تزداد في أهميتها الإستراتيجية تبعا للأحداث والأنشطة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير كبير على نجاح المنظمة، فأنشطة الوحدة التنظيمية تكون مهمة عندما تعمل على إزالة مشكلات لها قيمة إستراتيجية للمنظمة فإذا كانت المنظمة تواجه تهديدا قويا نتيجة للدعوى

القانونية المقامة ضدها فإن الإدارة القانونية تكتسب القوة والتأثير على قرارات المنظمة بسبب قدرتها على التكيف مع هذا التهديد.

✓ نموذج بفيفر (1981): يرى أن أسباب نشوء الصراع واستخدام السلوك السياسي على مستوى الوحدات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات تتمثل بثلاثة محاور:

❖ الاعتماد المتبادل بين الأقسام أي أن ما يحدث لطرف معين (فرد أو مجموعة أو قسم) يتأثر بما يحدث للآخرين.

❖ عدم تجانس الأهداف أو تعارضها واختلاف قيم وإدراكات العاملين.

❖ ندرة الموارد المتاحة مقارنة بالطلب عليها إذ أن مجرد المشاركة في الموارد لا يسبب الصراع ولكن النقص في عرضها هو الذي يحث الأطراف على الدخول في الصراع السياسي، فالأموال التي تخصص لأحد الأقسام تجعل في الوقت نفسه قسم آخر عاجز عن إنجاز أهدافه بسبب افتقاره للأموال الكافية، كما أن وجود مركز وظيفي لترقية أحد الأفراد يحرم فردا آخر من الترقية وهكذا، ويعتقد بفيفر أن معالجة الصراع باستخدام القوة يستلزم توافر شرطين آخرين هما:

✓ مدى انتشار (توزيع) القوة في المنظمة، فالنشاط السياسي يحدث أساسا عندما تكون القوة منتشرة وموزعة بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة وليس عندما تكون على درجة عالية من المركزية.

✓ مدى أهمية القرار أو المورد، فمن المرجح عدم استخدام السلوك السياسي إذا كان الموقف لا يستحق استثمار الجهود في العمليات السياسية.

4- استراتيجيات السلوك السياسي في المنظمة: لقد تناولنا الأطر النظرية للتسييس التنظيمي وسنحاول أن نقدم هذا السلوك عمليا أي النظر في كيفية سلوك الأفراد، وما هي الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقيق أهدافهم، هذه الوسائل والسلوكيات تعرف بمجموعها باستراتيجيات ومناورات السلوك السياسي وهناك طبعا تشكيلة واسعة من احتمالات ممارسة السلوك السياسي، لكن شين Schien يلاحظ أن ممارسة هذا السلوك تحكمه ثلاثة عوامل:

✓ أهداف الفرد أي ماذا يأمل الفرد تحقيقه في المستقبل.

✓ الخصائص الشخصية، للفرد فبعض السلوكات والممارسات السياسية أكثر تقبلا من الفرد بينما بعضها الآخر يجد استهجانا لديه.

✓ الموقف حيث يضع إطارا يحدد بموجبه السلوك الممكن استخدامه.

ولعل التدقيق في كثير من البحوث والدراسات بينت أن أكثر الممارسات السياسية انتشارا هي إستراتيجية تكوين الائتلاف مع الآخرين وإستراتيجية التوظيف الانتقائي للمعلومات، وإستراتيجية التحالفات مع أصحاب الشأن والنفوذ في المنظمات الأخرى القادرين على مناصرة وحماية ومساندة الجديد عند الضرورة، بالإضافة إلى تقديم التأييد أو الإنذار والتهديد والتقرب من الرؤساء والتودد وكيل المديح لهم والتفاوض

والمساومة واستخدام المكافآت والأجور وكذلك بناء الهالة وتكوين الانطباع الجيد وكذلك التلاعب في مواقيت الاجتماعات وترتيب المواضيع في جدول الأعمال التي ستعرض في الاجتماعات وفرق تسد...، وللحقيقة فإن المعرفة بجميع أساليب التسييس التنظيمي لا زالت محدودة نظرا لأن التسييس سلوك غير رسمي ولكونه كذلك يمارس في الخفاء في الكثير من المواقف، ومما يعقد الأمر أكثر أن بعض ممارسيه يجهلون أنهم يمارسونه (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002 ص 147 - 148).

5- استراتيجيات مواجهة الممارسات السياسية غير الأخلاقية في المنظمة: نظرا لأن الحاجة إلى القوة شيء أساسي بين الأفراد فإن اختلاف القوة بين العاملين في المنظمة قاعدة لا استثناء، وطالما أن هناك تباينا واضحا في خصائص العاملين ومدى ميولهم نحو كيفية الحصول على القوة واستخدامها عليه يكون من غير المستغرب أن نجد من يحاول إساءة استخدام القوة والتصرف بها بأساليب غير أخلاقية، وتأسيسا على ذلك يمكن أن نتوقع فعلا من العمليات السياسية نتائج سلبية مثل الانخفاض في الروح المعنوية و الانحراف عن الأهداف التنظيمية الرئيسية نتيجة لتزايد اهتمام العاملين بكيفية تخطيط هجماتهم على الآخرين أكثر من اهتمامهم بتحسين أدائهم للأعمال. فكلما زاد الاعتراف بوجود السلوك السياسي في المنظمة قل إحساس العاملين بالثقة والأمان وزاد إحساسهم بالاغتراب والأمثلة كثيرة في مجال السلوكات السياسية غير الأخلاقية الرامية إلى تحقيق مصالح ذاتية بحتة بعيدة عن تحقيق أهداف المنظمة، فهناك العديد من الحيل السياسية التي تعتمد على أساليب التجسس الرامية إلى انتهاك حرمة الأفراد

وخصوصيتهم وهناك أيضا ممارسة التحايل واللف والدوران على القواعد والتعليمات، كأن يرفض المدير الموافقة على طلب لأحد الخصوم على أساس مخالفته لسياسة الشركة بينما يمنح الموافقة لطلب مماثل لأحد الأصدقاء بحجة أن هناك أسبابا خاصة تؤيد ذلك، وهناك سياسة فرق تسد وتحميل الخطايا للآخرين، فالذين يتصارعون ويلعبون أدوارا سياسية بهذه المواصفات لا يترددون في تجميع الأخطاء لإسقاطها على منافسيهم أو أنهم يحملون مسؤولية التصرفات المنحرفة التي تكشف عنهم لأحد الأبرياء ليكون الضحية في الوقت الذي يبقون فيه بعيدين عن طائلة العقاب، وهكذا تتعدد الممارسات السياسية غير النظيفة في المنظمة الأمر الذي يدعو إلى ضرورة قيام الإدارة أو المدير بالبحث عن الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتقليص أو تخفيض ممارسة هذه الأنواع المنحرفة من السلوك السياسي ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات نجد (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 148 - 150):

- ✓ **تقليل حالة عدم التأكد:** تزدهر الممارسات السياسية في الظروف الغامضة المتميزة بدرجة عالية من عدم التأكد، ويتم تقليص هذه الحالة عن طريق تحديد أهداف واضحة للعاملين وتوضيح ما الذي يتوقع منهم إنجازه في موقع العمل وكيف سيتم تقييم أعمالهم، لأن معرفة الأفراد لما هو متوقع منهم ومعرفتهم بمستوى الأداء المقبول تجعل استخدامهم للألاعيب السياسية مسألة لا مبرر لها.
- ✓ **جعل الاتصالات مفتوحة:** إن تبني إستراتيجية جعل الاتصالات مكشوفة تجعل من الصعب على العاملين رعاية مصالحهم الخاصة أو

تعزيز أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المنظمة فعندما تجري عملية الاتصال بشكل مكشوف ومعروفة من قبل الجميع وتحت الأنظار تتقيد المناورات السياسية غير الأخلاقية إلى حد كبير وعندما تكون عملية توزيع الموارد المحدودة معلومة للجميع في المنظمة وهناك معايير واضحة تستخدمها الإدارة في عملية التوزيع ولا تحيد عنها تتقلص الظروف الملائمة لممارسة عمليات المراوغة والخداع والنفاق الرامية إلى السيطرة على هذه الموارد أو تحديد اتجاهات العمل أو مسار القرارات ذات العلاقة، كما تقيد الاتصالات المفتوحة قابلية أي شخص في السيطرة على المعلومات أو احتكارها وإخفاءها عن الآخرين.

- ✓ **قيام المدير بإعطاء المثل الجيد للاقتداء به:** يمثل المدير وزملائه (أعضاء الإدارة العليا) النموذج الذي يقتدي به بقية العاملين في المنظمة، ويتبع ذلك أن قيام المدير بمناورات سياسية سليمة ومكشوفة أمام الآخرين ستهيئ الطريق الصالحة لمرؤوسيه لكي يسلكوها، إن ممارسة المدير للسلوك السياسي غير الأخلاقي وابتكاره للحيل والخدع المختلفة لا يعلم المرؤوسين أن هذه الألاعيب ملائمة ومقبولة ولكنها أيضا الوسيلة المرغوبة للتصرف داخل المنظمة ، لابد إذا كوسيلة للحد من ممارسة التسييس التنظيمي من قيام المدير بإعطاء العاملين المثل الأعلى وجعلهم يؤمنون أن سلوكه لا غبار عليه فهو القدوة وهو الصادق والعادل بين جميع العاملين.

وأخيرا نقول بأنه أصبح من الممكن الآن دراسة المنظمات في ضوء السلوكيات السياسية التي يمارسها الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، إذ وفقا للمدخل السياسي بالإمكان التعامل مع المنظمة بصفتها وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها علانية أو بشكل خفي على الموارد المتاحة، ويمثل هذا المدخل توجها مباشرا لدراسة المنظمات كما هي على أرض الواقع إذ يسعى إلى اكتشاف حقيقة ما يجري فيها إلى حد بعيد وذلك من خلال تحليل مقاصد أو غايات العلاقات الفردية والجماعية وهي تتفاعل مع الأطراف الأخرى من أجل الحصول على الموارد الأفضل أو المكان والمنزلة الأحسن، إن العمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات، وهناك أنواع عديدة يصعب حصرها من الممارسات السياسية الجيدة والسيئة في المنظمات، فالاختلاف في المهام والمسؤوليات أدى بصورة حتمية إلى الاختلاف في مراكز القوى، كما أن الاختلاف في الخصائص الشخصية والسلوكية للعاملين وتزايد ندرة الموارد وكثرة حالات الغموض والمواقف غير المؤكدة التي تواجهها المنظمات أدى إلى انتشار عملية التسييس التي تتجسد بممارسة الأفراد والجماعات للسلطة والقوة والنفوذ ليؤثر بعضهم على بعض بأساليب سلوكية خطط لها بذكاء ودهاء من أجل تقاسم الفرص والمغانم والمكاسب، وتشهد المنظمات نوعين من الممارسات السياسية الأولى هي الممارسات الإيجابية وهي مقبولة لأنها تستخدم في إطار القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع لتحقيق الأهداف المشروعة للمنظمة والثانية هي الممارسات السلبية والتي تتصف بعدم

العدالة وطغيان الأمور غير المقبولة في إطار العمل السليم نظرا لما تجلبه من ويلات للمنظمة والعاملين فيها، وللحقيقة فإن التنوع في المناورات السياسية وتزايد استخدامها يوما بعد يوم وضع المدير في موقف صعب فعندما يحلل واقعه ويحدد متطلبات نجاحه في العمل يدرك تماما أن عمله يتطلب أشياء أخرى أبعد من المقومات أو الخصائص الإدارية والفنية التي يجب أن يتمتع بها من أجل ضمان نجاحه في العمل، هذه الأشياء هي المهارات السياسية الخاصة بكيفية القيام بتصرفات سياسية مقبولة يطلق عليها أحيانا أصول الشغل أو قواعد اللعبة، وتتأكد أهمية إلمام المدير بها من حقيقة أن السلوك السياسي شيء موجود ولا يمكن تفاديه لأهميته في أغلب المنظمات، وهو في تزايد مستمر فضلا عن تأثيره على حقيقة الجهود التي يفترض أن تتوجه نحو تحقيق الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة، فالهدف الأساسي هو إنتاج السلع أو الخدمات وتقديمها وليس توفير ساحة يتصارع عليها فرسان الإدارة من أجل الحصول على مكاسب شخصية (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 151 - 152).

5) المدخل المعرفي في دراسة المنظمات: أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات والتغيرات الجذرية في النظم والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وزيادة حدة المنافسة إلى ضرورة أن تكون المنظمات قادرة على التعلم والابتكار والتكيف السريع من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي الجيد، لقد أصبح رأس المال الفكري أي المعرفة التي تكونت لدى العاملين من خلال تجاربهم من أهم الموجودات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد ألزم ذلك المنظمات الحالية ضرورة

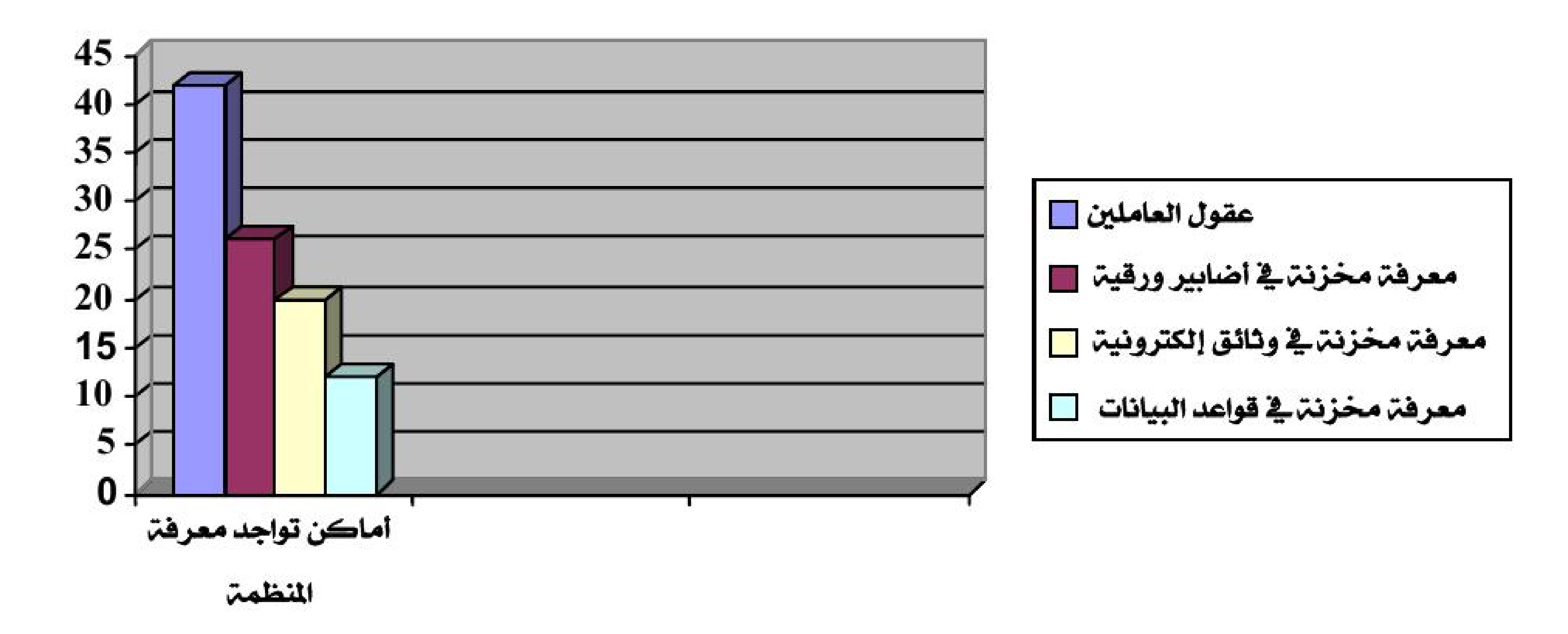
الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع المتواصل واهتمام فاق بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج، لا بد من تقليل كلفته عن طريق التفنن في كيفية استغلال قدراته الجسمية ومهاراته اليدوية الفنية بالدرجة الأولى، إزاء ذلك ظهر مدخل جديد في دراسة نظرية المنظمة يهتم بإدارة الموجودات الملموسة وهو المدخل المعرفي Approach Knowledge الذي يتميز بأن مورده الأساسي هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وغيرها من عناصر الإنتاج المادية، وأهم أدوات هذه المعرفة هما الإنتاجية Productivity والابتكار أو الإبداع Innovation، ومن هنا فإن انطلاقة هذا المدخل تتركز أساسا في كيفية قيام إدارة المنظمة بتكوين المعرفة وتطويرها واسترجاعها وتوظيفها في مجالات مفيدة، نحن الآن إذن ووفقا لهذا المدخل نتعامل مع منظمات تهتم مباشرة بالعلم والبحث العلمي باعتباره ركيزة أساسية لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة وهذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة Learning Organization أو المنظمات العارفة Knowing Organization، وميزة هذا المدخل أنه لا يلغي أو يعمل بمعزل عن المداخل الأخرى التي تناولناها سابقا وإنما يساهم معها في تقديم رؤية نظرية تختلف تماما عن الرؤى التي رأيناها في تلك المداخل (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 182 - 183).

1- مفهوم المعرفة التنظيمية: هي اسم مشتق من الفعل يعرف أي الوصول إلى المعلومات أو أنباء عن طريق التعلم أو الممارسات (الخبرة)، كما أن يعرف تشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم، فالمعرفة إذن كل ما هو معروف أو مفهوم، كما يقصد بالمعرفة الأنشطة التي يمارسها الفرد عند

محاولاته حل إشكالية عدم التجانس بين تصوراته الذهنية عن البيئة وما يدركه فعليا لما يترشح عنها من مثيرات، فالمعرفة هي كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص أو العام. وتتحدد المعرفة في المجال التنظيمي بكونها جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعليا، وكما رأينا في مفهوم المعرفة بصيغته العامة نجد أيضا أن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير وبما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المعزز لبقائها، ومن خلال ظهور المعرفة التنظيمية كان لابد من إدارة لهذه المعرفة بكونها المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع وعدم ازدواجية الجهود والميزة التنافسية وكما يتضح من هذا التعريف فإن هذه الإدارة تتعامل مع أو تركز على الثقافة الخاصة بالمشاركة في المعرفة ومن الواضح أن إدارة المعرفة أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية عند العاملين وكما يتضح من الشكل فإن أغلب معارف المنظمة موجودة في عقول العاملين، أو في وثائق يصعب الحصول عليها مباشرة من قبل الآخرين، وعليه فإن تشجيع وتطوير النظم الخاصة بتشاركية المعرفة يعد مفتاحا أساسيا في إدارة المعرفة ذلك لأنه عندما تكون القوة المعرفية مخزونة ومسيطر عليها من قبل عدد من الأفراد فإن عملية التعلم لا يمكن أن تتم بفاعلية (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002 ص 184 - 185).

الشكل رقم 02: أماكن تواجد المعرفة في المنظمة

المصدر: مؤيد سعيد سالم تنظيم المنظمات ص 186



أنواع المعرفة التنظيمية:

يميز جو Choo 1998 بين ثلاثة أنواع من المعرفة في المنظمة:

- **المعرفة المعلنة**: وتعتمد على السياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والنتائج، وهذا التنوع في المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة، وتكوّن هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية.
- **المعرفة الضمنية (الكامنة)**: هي القيم والاتجاهات والمدركات الذاتية عند الفرد، والنابعة من خبراتهم وتجاربهم الشخصية وتمثل مخزون المعرفة الكامن عند الأفراد والذي يصعب توثيقه.
- **المعرفة الثقافية**: وتتجسد في الافتراضات والقيم والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد لتحديد قيمة المعلومات والمعارف والمواقف الجديدة ومدى إمكانية الوثوق فيها، وغالبا ما ترتبط هذه المعرفة أو تتجسد في رؤيا المنظمة ورسالتها وفلسفتها العامة.

2- كيف نكوّن أو نبني المعرفة التنظيمية: إن تكوين وخلق المعرفة العلمية ديناميكية تستند أساسا إلى ما هو موجود في ذهن الأفراد ومدى رغبتهم في استخلاص معارف إضافية، وبالإمكان التعامل مع المعرفة كعملية تستطيع المنظمة بواسطتها تزويد مخزونها المعرفي بقيمة مضافة من خلال موجوداتها الفكرية الحالية، وكلما استطاعت المنظمة توفير البيانات واستخلاص المعلومات وإيصالها إلى الأفراد وفقا لاحتياجاتهم وفي الأوقات المناسبة تمكنت من خلق قيمة فكرية مضافة، وتتضمن عملية تكوين المعرفة التنظيمية ثلاثة مرتكزات أساسية:

- ✓ قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة (الرسمية) التي تمثل رصيد المنظمة في خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها.
- ✓ نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة.
- ✓ تجسيد هذه المعرفة في كل العمليات والأنظمة والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة.

إن التفاعل بين المعرفة المعلنة والمعرفة الكامنة يمثل أحد العناصر الأساسية في عملية خلق المعرفة التنظيمية، حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية التي تمتلكها المنظمة مع المعرفة الذاتية للأفراد في ضوء معطيات البيئة الثقافية للمنظمة وبما تحمله من معرفة ثقافية، وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين الفرد والمنظمة، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة الرسمية، وقد

كانت الغلبة في المنظمات التقليدية للسلطة بينما تتجه القوة الآن لتكون في المعرفة. إن النجاح في تكوين المعرفة التنظيمية يعتمد أساسا على مدى نجاح الإدارة في فتح قنوات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين وإشاعة مناخ يشجعهم على تحويل معتقداتهم وقيمهم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وقضايا معلنة يمكن تداولها وانتشارها في المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج في عمليات ومنتجات ونظم وخدمات المنظمة ، إن الفكرة المحورية هنا هي أن عملية خلق المعرفة تعادل الابتكار أو الاختيار المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية Advantage Competitive وعليه فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية عملية مستمرة متطورة يشترك فيها جميع العاملين كل حسب ما يملكه من معرفة كامنة، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فتعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع ما يستجد في البيئة التي تعمل فيها وعندما تصل المنظمة إلى هذه المرحلة تصبح منظمة متعلمة تتحول بموجبها من منظمة مبرمجة موجهة إلى منظمة للتعلم تمتلك ثقافة تعلم ديناميكية، ومن أجل أن تكون المنظمة فعالة لابد أن تتعلم على الأقل بسرعة مماثلة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الصناعية، وبالاعتماد على مفهوم النظام المفتوح من جهة وعلى المعطيات التي قدمناها نستطيع تكوين نموذج مبسط يوضح عملية تكوين المعرفة التنظيمية كما يأتي (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 187 - 191):

الشكل 03: عملية تكوين المعرفة حسب مدرسة النظم

المصدر: مؤيد سالم تنظيم المنظمات ص 192

مدخلات	أنشطة (عمليات)	مخرجات
المعرفة الكامنة في الأفراد المعرفة المعلنة من ثقافة المنظمة معارف واردة من مصادر خارجية	تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة تبادل المعرفة / تراكم المعرفة نشر وتوزيع المعرفة تجريب واستخدام المعرفة	معرفة تنظيمية جديدة

البيئة التنظيمية (ثقافة المنظمة)

البيئة الخارجية

3- علاقة الهيكل التنظيمي بالمعرفة والتعلم التنظيمي: لنوع التنظيم دور أساسي في تسهيل أو إعاقة سلوكيات العاملين في المنظمة، ففي الوقت الذي نجد فيه بعض القواعد المقيدة لحركتهم نجد أيضا قواعد أخرى تقوي أو تعزز عمليات الإبداع والابتكار لديهم، ولأن الهدف المباشر من تصميم هيكل المنظمة هو إيجاد وسيلة تساعد على إنجاز العمليات والأهداف بكفاءة عالية لا بد من إيجاد ووضع قواعد أساسية توجه وتساعد المنظمة على التطور والتكيف، وباتجاه هذا المقصد فإن الوسائل والطرق التي تملكها المنظمة يجب تكييفها أو تحويرها بشكل مناسب بحيث تساعدنا في تنشيط عمليات التعلم في المنظمة، وهي مهمة ليست سهلة فلكي نرسم الطريق بمهارة عالية بين نواحي السيطرة والاستقلالية المركزية واللامركزية، والثبات والتغير، وبين النظام والفوضى نحتاج إلى ريشة فنان متمرس ونحتاج إلى إدارة قادرة على استحداث وتحديد الدرجة

المناسبة من الهيكلة لتضم كل هذه التناقضات. فنحن الآن في حاجة ماسة إلى البحث عن أشكال تنظيمية تشجع التعلم التنظيمي وتتيح المجال للإبداع والابتكار، ويجب أن تكون هناك فرصا تتجسد فيها العمليات التشغيلية ومعالجة المشاكل وتقرر فيها الفرص وإنجاز الأعمال ويساعد على مشاركة العاملين في صناعة القرارات وهذه هي المعايير التي تختار المنظمة في ضوئها هيكلها التنظيمي الذي يساعد على تشجيع وتحفيز الأفراد نحو التعلم والإبداع والتأمل الفكري والحرية وسنركز على ذكر نوعين من الهياكل التنظيمية المساعدة على نشر التعلم في المنظمة وهما (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 196 - 202):

أ- **تنظيم المشروع**: لطالما نجد في الشركات الكبيرة هيكلا تنظيميا ثابتا نسبيا وإلى جانبه هيكل تنظيمي مواز ومؤقت يساعده في التغلب على بعض المتغيرات البيئية المستجدة داخليا وخارجيا. هذا التنظيم المؤقت هو الذي نطلق عليه اصطلاح "مشروع Projet " فالمشروع هو تنظيم مؤقت مفروض على الهيكل الأساسي للمنظمة وهدفه خلق أنماط جديدة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق غرض معين لذلك نسميه أحيانا بالتنظيم الغرضي Adhocracy Organization، إن عملية الجمع بين الهيكل الثابت والمؤقت سيكون لدينا تنظيما ثالثا يسمى تنظيم المصفوفة Matrix Organization وتستطيع المنظمة أن تستحدث أكثر من مشروع لتحقيق أعمال متعددة في وقت واحد، ويتكون المشروع عادة من فريق عمل يؤخذ أعضاءه من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت أي عندما يتم انجاز المشروع يرجع هؤلاء الأعضاء إلى إدارتهم الأم في انتظار البدء في مشروع جديد

وهكذا، ويمتاز المشروع بعدم وجود التدرج الهرمي فيه وليس فيه أقسام ثابتة ولا قواعد رسمية ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشكلة التي يسعى لحلها، فيه من الرسمية الشيء القليل ومن المرونة واللامركزية الشيء الكثير، كما أن الحاجة إلى الإشراف تكون في أدنى مستوياتها لأن لأعضاء الفريق مهارات وخبرات عالية تساعدهم على تحقيق أهداف المشروع وعلى إيجاد أو تطبيق السلوكيات المرغوبة من قبل الإدارة، ولهم قدرة عالية على إدارة الوقت والتكامل وإدارة الصراع، ويعد ابتكار المشروع من أهم الأشكال التنظيمية التي تعطي حرية لتحرك العاملين فالمشروع هو جهود جماعية توجه نحو تحقيق أهداف محددة مما يمهد الطريق أمام الإدارة إلى إقامة تنظيم ديناميكي مميز تنشط فيه قابليات الأفراد وطاقاتهم بحرية أكبر، إن انخراط الأفراد في المشاريع التي تصممها المنظمة تشجعهم على التعلم واكتساب المعارف المتجددة شريطة أن يؤخذ عند تصميم المشروع الاعتبارات التالية:

- ✓ يجب أن يتم اختيار العاملين في ضوء ما يملكون من مهارات وخبرات ومدى ملاءمتها للمهارات والخبرات التي يحتاجها المشروع.
- ✓ العمل على إيجاد ثقافة المشاريع داخل المنظمة تتجسد فيها قيم العمل الإبداعي والتجديد والإنجاز وتنتشر فيها القصص الخاصة بالمشاريع الناجحة والمهارات والبطولات التي رافقت عمليات التنفيذ، إن قصص النجاح تخلق مناخا إيجابيا كما أن التحدث عنها داخل المنظمة ينشط الآخرين نحو الاستفادة من هذه التجارب.

- ✓ إن الايجابيات والمهارات التي تتوقعها من إدارة المشروع لا تتحقق إلا إذا توافر لها البرامج التدريبية الجيدة.
- ✓ ضرورة رعاية الأفراد أصحاب الكفاءات وإعطائهم مسؤوليات داخل المشروع تنسجم مع هذه الكفاءات.
- ✓ العمل الجيد الذي فيه إبداع وتطوير لا بد أن يكافأ فيه الشخص أو المجموعة التي أنجزته ويقدم لها التعويض والمكافآت التي تتناسب مع مستويات أداء الأفراد.

ب- **المنظمات الشبكية:** بالإمكان تعريف الشبكة بأنها مجموعة من الأفراد الماهرين في تخصص معين يرتبطون عبر مواقعهم ومنظماتهم معا بعلاقات قوية لأن لديهم أهدافا مشتركة تتجسد بتقديم خدمة أو سلعة ما بمستوى من الجودة والسرعة يعجز عن تقديمها أي منهم بشكل منفرد وبنفس المواصفات، كما تستخدم الشبكات لإيجاد علاقات بين الوحدات وربط مختلف أجزاء المنظمة بعضها البعض، ويتكون الهيكل الشبكي من وحدة أعمال مركزية تعمل مع متعهدين خارجيين ومجهزين للخدمات الأساسية، ويمكن أن يطلق على هذه المنظمات اسم المنظمات التصورية أو الافتراضية أو منظمات بلا حدود وتتميز المنظمات الشبكية بخصائص عديدة من بينها:

- ✓ أنها منظمات لا حدود لها عند مقارنتها بالمنظمات التقليدية.
- ✓ تعتمد على العمالة المؤقتة المتخصصة وصاحبة الخبرة.
- ✓ صغيرة الحجم إذ يعمل بها عدد قليل من العاملين.

- ✓ المشاركة في المعلومات والسيطرة والأهداف.
- ✓ تؤكد على التعليم المستمر.
- ✓ تؤكد على الإبداع وسرعة الاستجابة.
- ✓ يمارس الأفراد أدوارا متعددة داخل الشبكة.
- ✓ انحسار الإدارة الوسطى فيها وهيكلها التنظيمي غير مركزي.
- ✓ تعمل بواسطة الانترنيت والبريد الإلكتروني والهواتف الخلوية.
- ✓ تمتاز العلاقة بين الأطراف بالموضوعية والكمية.
- ✓ أكثر ملائمة للبيئات المستقرة.

كما أن الشبكات تسهل عملية التعلم التنظيمي بطريقتين:

- الأولى أنها تشجع على تبادل المعلومات بين الأفراد والمهارات الخاصة بحل المشكلات المطروحة حيث يجب أن تتجسد الصراحة والرغبة بين المشاركين وهم يتبادلون الآراء والاتجاهات.
- الثانية أنه بإمكان المعلومات واستخدام الشبكات توجيه وتركيز اهتمام الأفراد على المجالات غير البشرية والمجالات غير الرسمية من هيكل المنظمة.

4- **خصائص المدخل المعرفي:** يمتلك المدخل المعرفي مجموعة خصائص مشتقة أساسا من فلسفة تنظيمية ترى أن بقاء المنظمة ناجحة في بيئة معينة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى حسن إدارتها للمعرفة التنظيمية وكيفية استخدامها أو توظيفها فعليا، وتعبر المعرفة التنظيمية هنا عن التفاعل

الإيجابي بين المعرفة الكامنة والمعرفة العلنية (الرسمية) والمعرفة الثقافية وهذا الأمر يعني أن للمعرفة التنظيمية أثر جوهري في استيعاب حركية البيئة وما تقدمه من فرص وتهديدات والوصول إلى اتخاذ قرارات تنظيمية في ضوء ما تملكه المنظمة من نقاط قوة وضعف. إن الدعوة إلى استخدام المدخل المعرفي في دراسة المنظمة وتحليل الظواهر التنظيمية نابعة أساسا من امتلاكه خصائص عديدة منها (مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات 2002، ص 204 - 206):

- ✓ اعتماد المعرفة المتخصصة أساسا في بناء المنظمة بدلا من الاعتماد على سلسلة الأوامر للسلطة الرسمية.
- ✓ لم تعد مهمة المنظمة مجرد التعامل مع المعرفة بل التعامل بالمعرفة بمعنى أنه عليها توظيف المعرفة في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة وتحقيق التميز فيها كوسيلة لتحقيق مركز تنافسي متميز.
- ✓ لم تعد مهمة المنظمة محصورة في معالجة المعرفة بل الأهم هو في ابتكارها بإدماج مصادرها في نسيج ثقافي متكامل ومتميز.
- ✓ إن تهيئة المناخ المناسب لعملية تحقيق المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة تغيير الممارسة الإدارية التقليدية واستبدالها بممارسات أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة ومن بينها:
    - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل الأكثر تطورا.
    - التحول من النظم المركزية التي تعتمد على وفرة المعرفة وتركيزها على مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى

انتشار وتدفق المعرفة في جميع أرجاء المنظمة ويساهم الجميع في تكوينها.

- التحول من أنماط التنظيم المبنية على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة.

وفقا لهذا المدخل فإن اهتمام الإدارة بالبيئة الخارجية يتجاوز معطيات الفكر الاستراتيجي التقليدي الرامية إلى أن تكون البيئة مصدرا للفرص والمعوقات فقط بل أصبح الاهتمام بهذه البيئة نابع أيضا من كونها مصدرا لأمر غاية في الأهمية للمنظمة المتعلمة، إنها مصدر ثروة معرفية هائلة يمكن الاستفادة منها في تخليق المعرفة التنظيمية الشاملة.

الأفراد والمنظمات:

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط فيها، فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذل بها هذا الجهد واتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه للأدوات والإمكانيات المادية التي تتيحها المنظمة له وكذلك انفعالاته ورضاه أو استياؤه، كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبديه الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب إذا دورا هاما في التأثير على أدائها وسلوكها ككل على أن سلوكه وتصرفاته لا تتم ولا تنتج من فراغ، فمثلما تؤثر تصرفات وسلوك الفرد في المنظمة فهو يتأثر أيضا بالمنظمة وبخصائصها وتؤثر حتى في تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله، يمكن للمنظمة أن تمارس قدرا من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة، وهي فضلا عن ذلك تؤثر في سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف، أي بما تحركه وتوجهه إليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل المطبقة ومهام الأداء ومكوناته وأدوات وإمكانيات وموارد الأداء المتاحة وأنظمة ومعايير والعوائد والحوافز الأجرية وغير الأجرية، وكذلك نمط وسلوك التوجيه والإشراف ومناخ العمل الاجتماعي الذي تتيحه

المنظمة، فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد (صقر عاشور: 1989، ص 31 - 32)، إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة ويمكننا صياغة هذا في معادلة بسيطة كما يلي:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة

أهمية أهداف الفرد وعلاقتها بالمنظمة:

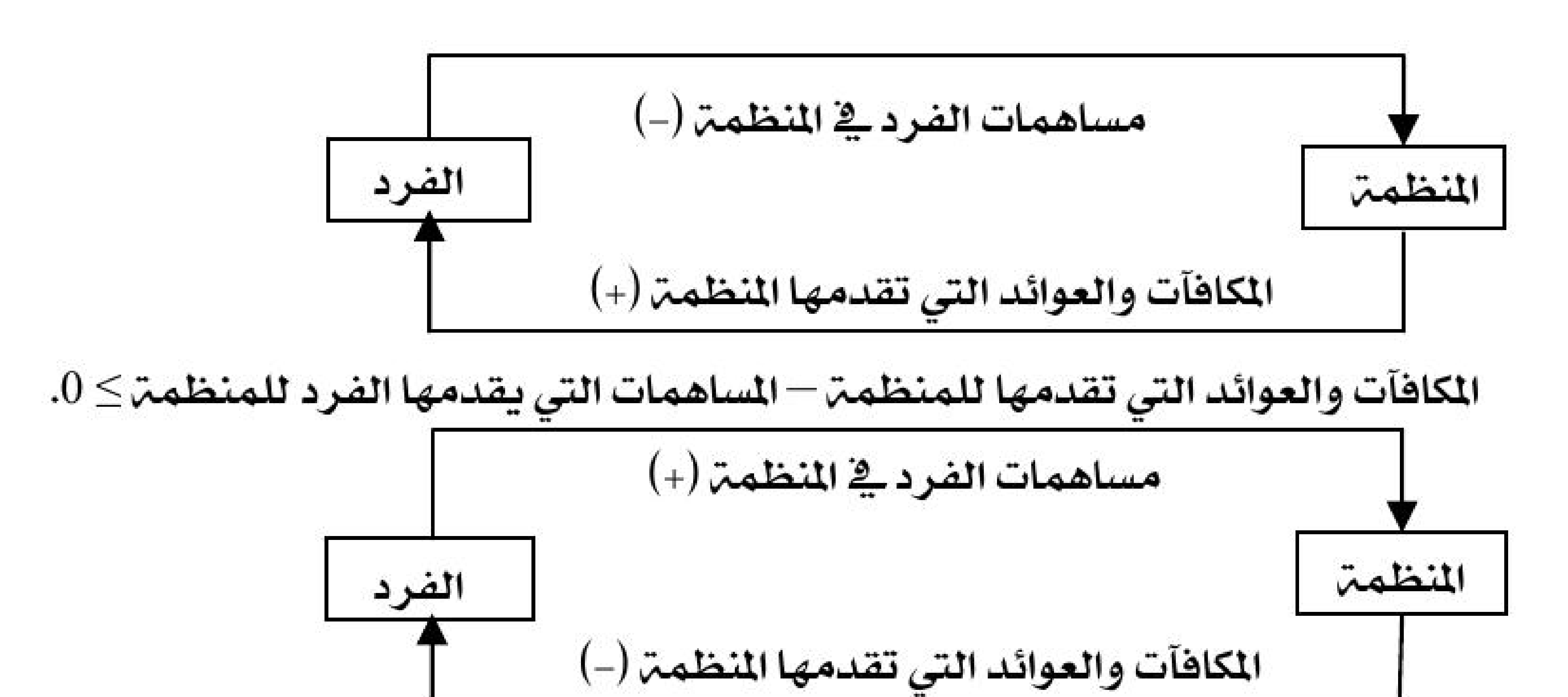
لا يمكن فهم المنظمات الاجتماعية إلا عن طريق الدراسة العلمية للحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها، فالمنظمات لا تشكل أو تتكون إلا نتيجة لمحاولات الأفراد الرامية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، لذلك يمكن تشبيه المنظمة بمركبة أو واسطة نستخدمها لكي نحقق أهدافنا ونشبع حاجاتنا ، وما قيل هنا ينطبق أيضا على أولئك الذين ينتمون إلى المنظمات القائمة فعلا إنهم يحاولون إنجاز أو تحقيق أهدافهم الشخصية أيضا عبر هذا الارتباط أو التعاقد. والواقع أنه بالإمكان اعتبار المنظمات أحد عناصر الإنتاج الأساسية، فإلى جانب البيئة ورأس المال والعمل تقف المنظمات بفعلها الجماعي المنظم لتخلق القيم، فالمنظمات تمنح الأفراد المقدرة على إنجاز أمور عديدة من ضمنها أهدافهم الشخصية التي لولا وجود هذه المنظمات لعانوا المر في تحقيقها وقد لا يحققونها أبدا، وبالمقابل تتوقع المنظمات من العاملين فيها أو الذين يتفاعلون معها في المحيط الخارجي تزويدها ببعض المساهمات كالعمل والجهد والمهارة والكفاءة والأموال والإخلاص في العمل (صقر عاشور: 1989، ص 37).

العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة:

ما هي درجات الرضا التي تعكسها العلاقة بين الفرد والمنظمة؟ كيف سيتم إشباع الأهداف الشخصية للفرد؟ وكيف سيساهم في تحقيق رغبات الأفراد؟ وكيف سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو يساعدها في ذلك؟. إن الإجابة عن هذه أسئلة كهذه من قبل الفرد سيحدد إلى حد بعيد مستقبله في هذه المنظمة أو تلك وما قيل هنا ينطبق على المنظمة أيضا وهي تتعامل مع الفرد وفي الواقع العملي هناك علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة إذ يتوقع الفرد العامل في منظمة معينة أن تقدم له مكاسب تزيد عن مساهماته فهو يتوقع مثلا وجود عمل ذي قيمة وفيه تحدي وإثارة وتجديد ويتوقع أيضا وجود قواعد تحكم سير العمل وأمان وظيفي وفيه فرص للترقية وهناك أيضا راتب جيد، وكلما ازدادت العوائد أو المكاسب عن المساهمات أو الجهود التي يقدمها زاد ذلك من ارتباطه بالمنظمة وبالمقابل تمتلك المنظمة التصور نفسه ولكن بأسلوب معاكس أي تتوقع الحصول على مساهمات من الفرد أكبر من تكاليف اختياره عضوا عاملا فيها، فهي تتوقع منه القدرة على أداء المهام واكتشاف طرق جديدة للأداء وحل المشكلات البسيطة، والقدرة على العمل مع المجموعة والقدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة والمحافظة على صورة جيدة لدى الجمهور عن المنظمة، ويجسد هذه الرؤية التبادلية بين الفرد والمنظمة الشكل الآتي (صقر عاشور: 1989، ص 38).

الشكل 04: العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة

المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، ص 39.



وفي الحياة العملية يتحقق النجاح الأمثل لهذه العلاقة التبادلية عندما يدرك أو يتصور كل طرف أن المكافآت والعوائد التي يحصل عليها من الطرف المقابل تفوق المساهمات والتضحيات التي يقدمها لذلك الطرف، وبالإمكان تسمية هذه العلاقة في المجال التنظيمي بتناوب أو تعاون تأثير المنظمات Synergistic effect organization وتحدث هذه الحالة عندما تكون مخرجات المنظمة مختلفة في الكمية أو النوعية عن مجموع مدخلاتها (صقر عاشور: 1989، ص 40).

1) أهداف الفرد والنشاط الموجه: قلنا أن أهداف الفرد تلعب دورا أساسيا في تشكيل أو تكوين المنظمات وبقائها ناشطة في بيئة معينة، فبدون أهداف لا يمكن استحداث المنظمات وعندما يتقيد دور المنظمة أو تصبح عاجزة عن إشباع أهداف شريحة معينة من الأفراد يصبح لزاما عليها أن تتغير إلى موقع أحسن وإلا تنتهي لا محالة في المستقبل القريب، ونؤكد هنا مجددا أن الدراسة المناسبة لفهم المنظمات الاجتماعية هي التي تهتم أولا بدراسة أهداف

الفرد وحاجاته. وبالرغم من اختلاف العلماء في تحديد أنواع الحاجات لكنهم متفقين على أن الحاجات البيولوجية هي الأساس في سلم الأولويات، إن آلاف المنظمات قد تم إنشاؤها أو تكوينها من أجل إشباع حاجاتنا الحياتية (مصانع الأطعمة والمشروبات، الألبسة ومواد البناء والأثاث) ، وتقوم هذه المنظمات المختلفة بدفع مرتبات للعاملين فيها لشراء الطعام والملابس والمنازل وغير ذلك. كما نجد أيضا آلاف المنظمات تكونت من أجل إشباع حاجاتنا الاجتماعية مثل العائلة وجماعات العمل، إذ تقدم العديد من أنواع الرضا للأفراد في هذا الإطار، وفي الوقت الذي يكون فيه من السهولة نسبيا تصنيف الحاجات الإنسانية إلى مجموعات محددة ووفق سلم متدرج نجد صعوبة كبيرة في تصنيف الأهداف التي ليست سوى وسيلة لإشباع هذه الحاجات وفي الوقت الذي تنبع فيه الحاجات، من داخل الفرد نجد الأهداف تشكل الوسائل الخارجية لإشباع هذه الحاجات وبإمكاننا عد الأهداف وقياسها بشكل مباشر أو غير مباشر، والملاحظ على الأفراد أنهم قد يسعون إلى تحقيق هدف مشترك إلا أن الحاجة المرتبطة بذلك الهدف تختلف لدى كل منهم، ومن النادر جدا أن يمارس الفرد عملا أو نشاطا هادفا بقصد تحقيق هدف واحد فقط إذ غالبا ما يكون هناك أكثر من حاجة يسعى لإشباعها وكما تتعدد الحاجات تتعدد الأهداف، فالفرد لا يملك حاجات متعددة فقط بل وأهدافا متعددة أيضا وهو لا يسعى إلى تحقيق هدف واحد حتى وإن ادعى ذلك فقد أظهرت البحوث أننا لو ناقشنا هذا النوع من الأفراد سنجدهم يمتلكون أكثر من هدف واحد وما الهدف المعلن إلا واحد من مجموعة معقدة من الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

الفرد والمنظمة وسلوك الدور: إن الأفراد يرتبطون بمنظمة معينة وهم يحملون العديد من الأهداف ويتوقعون الكثير من العوائد في هذه المنظمة أو بواسطتها، نظير مساهماتهم التي يتوقعون تقديمها لها وعندما يرتبط الفرد بمنظمة معينة عليه ممارسة أنواع محددة من السلوك الوظيفي ويتقيد بها بهدف البقاء في تلك المنظمة والحصول على مردود محدد أيضا، إذن هناك نوع من التوقعات المتبادلة بين الطرفين، ولكن إلى أي حد تتقابل هذه التوقعات بشكل تام بين الفرد والمنظمة وبصورة مستمرة؟ للإجابة نقول أنه لا يمكن أن تتقابل في كل مفرداتها بصورة تامة لاسيما في المراحل الأولى من عملية اللقاء ذلك لأن لكل طرف أفكار مختلفة عن الدور المناسب للفرد أو المنظمة والمساهمات التي يتوجب تقديمها والعوائد المرتقبة. يمر الفرد عند انتمائه إلى منظمة معينة وعمله فيها بتعديل أو تكيُف إذ أنه سيتعرف بحكم تفاعله مع الآخرين على السلوكات المقبولة والنتائج المتوقعة وأنواعها والمكافآت بمعنى آخر سيكتسب الموظف المزيد من المعلومات عن هذه المتغيرات وهذا يساعده في التعرف على دوره في المنظمة وكيفية القيام به وتتم عملية التعرف على الدور بشكل تدريجي من خلال المعايشة اليومية التي يمر بها الفرد في المنظمة. والدور هو مجموعة الأنشطة المتوقعة من قبل الفرد في عمل أو موقع وظيفي معين داخل المنظمة. وقد نجد تحديد رسمي لدور كل وظيفة في وصف العمل الخاص بها إلا أن الملاحظ أن الكثير من جوانب التعريف بالدور يمكن فهمها بأسلوب غير رسمي عن طريق الآخرين في المنظمة ونتيجة لذلك فإن الوظائف المتشابهة في التسمية قد تمتلك أدوارا مختلفة في منظمات مختلفة وقد تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات أو التعميمات

لبعض الأدوار نتيجة لما يجلبه الأفراد الجدد معهم من أهداف وقيم وحاجات وغيرها، فالأفراد العاملين في منظمة معينة يجلبون معهم شخصياتهم وأفكارهم وقابلياتهم ومهاراتهم وقيمهم، وهم بشخصياتهم المتباينة يجعلون المنظمة تختلف تماما عما كانت عليه قبل انتمائهم إليها، ومن جهة أخرى يمتلك هؤلاء الأفراد الجدد تصورات مسبقة لما يجب أن تكون عليه أدوارهم داخل المنظمة، فقد يرفض الموظف الدور الذي رسمته له الإدارة لأنه يؤمن من خلال تجربته الشخصية أن هذه الوظيفة يجب أن تمتلك خصائص إضافية أخرى قياسا بطبيعة خصائصها العملية، وقد تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى إعادة تعريف دوره من جديد وفقا لمعتقداته وقيمه. تأسيسا على ما سبق فإن الأفكار والقيم التي يحملها الموظف الجديد تلعب دورا مهما في تقرير درجة التغيير أو التكيف الواجب الوصول إليه في دوره الجديد. وقد يمر الموظف في بداية عمله في المنظمة بحالة لا يستطيع فيها التعرف على ماذا يتوقع الآخرون منه في هذا العمل أو ذاك الأمر الذي يجعله يمر بحالة **غموض الدور** يكون فيها غير قادر على تحديد السلوك المتوقع منه من قبل الآخرين وقد يتطور هذا الغموض إذا لم يعالج وتوفرت له بيئة ذات مصادر للغموض أكثر إلى حالة من **صراع الدور** الذي يقصد به تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الموظف الوفاء بها فقد يشعر بعض الأفراد بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة المناطة بهم والتي تعود في نهاية الأمر إلى فشلهم أو عجزهم عن تحقيقها كليا أو جزئيا مما يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية كتدهور أداء الفرد والتوتر والقلق وسرعة دوران العمل(صقر عاشور: 1989، ص 42 - 50)، ويأخذ صراع الدور صورا عديدة في المنظمات منها:

- ✓ تعارض في أولويات العمل.
- ✓ تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- ✓ تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- ✓ التعارض بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

دورة حياة المنظمة:

هناك تشبيه للمنظمات بالإنسان أو الكائن الحي تأكيدا على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة، ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر(صقر عاشور: 1989، ص 51 - 52) وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمة من هذا المنظور بخمس مراحل:

1) **المرحلة الإبداعية:** وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

2) **المرحلة الجماعية:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح الأهداف وتتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية، ويبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

3) **مرحلة الرسمية والرقابة:** تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق المؤسسية بدل الفردية.

4) **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:** يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

5) **مرحلة الانحدار:** تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق، مما ينعكس سلبا على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل وتظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول بأن هذه المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب ولكن أهمية تفهمها تكمن في أهمية النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة

لأخرى وإلى ضرورة تبني إجراءات والتفكير في حلول متعددة للمشاكل التي تمر بها التنظيمات والتي تختلف بحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها.

شبه الكثير من الكتاب والباحثين المنظمات بالكائنات الحية، فالكائن الحي له دورة حياتية يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيرا يموت، وكذلك المنظمات لها دورة حياتية تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة الكائن الحي ولكن هذا التشبيه ليس دقيقا في جانبين هامين على الأقل هما: أن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء في حين أن قليلا من المنظمات يفنى ويختفي وأن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها، وبالرغم مما يثار من تحفظات حول موضوع دورة حياة المنظمة إلا أن هذا المفهوم نبه إلى أمور عديدة أهمها أن المنظمات قد تمر في مرحلة انحدار واضمحلال، وقد تؤدي بها إلى الاختفاء أو من الممكن أن تواجه المنظمة هذه المرحلة بنجاح وتعاود الانتعاش والنمو كما أن مفهوم دورة حياة المنظمة أشار إلى أن لكل مرحلة متطلباتها والتي لا بد للمنظمات من إدراكها لكي تستمر في البقاء وفي ضوء ذلك اقترح الباحثون عددا من النماذج بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها فقد قسمها كمبرلي وميلز Kimberly and Milles إلى ثلاثة مراحل: النشأة Creation التحول Transformation والتدهور Decline، أما فيلد وهاوس Field and House فقد اقترحا خمس مراحل لدورة حياة المنظمة وهي: مرحلة الولادة ومرحلة الشباب ومرحلة منتصف العمر ومرحلة النضج ومرحلة التدهور والفناء، أما دافت Daft فقد قسم دورة حياة

المنظمة إلى أربعة مراحل رئيسية هي: مرحلة النشأة ومرحلة النمو ومرحلة النضج ومرحلة التوسع (حسن حريم: 2003، ص 169 - 170)، ومن أكثر النماذج قبولا وانتشارا هما نموذج ميلر وفرايزن ونموذج جراينر وسنناقشهما باختصار:

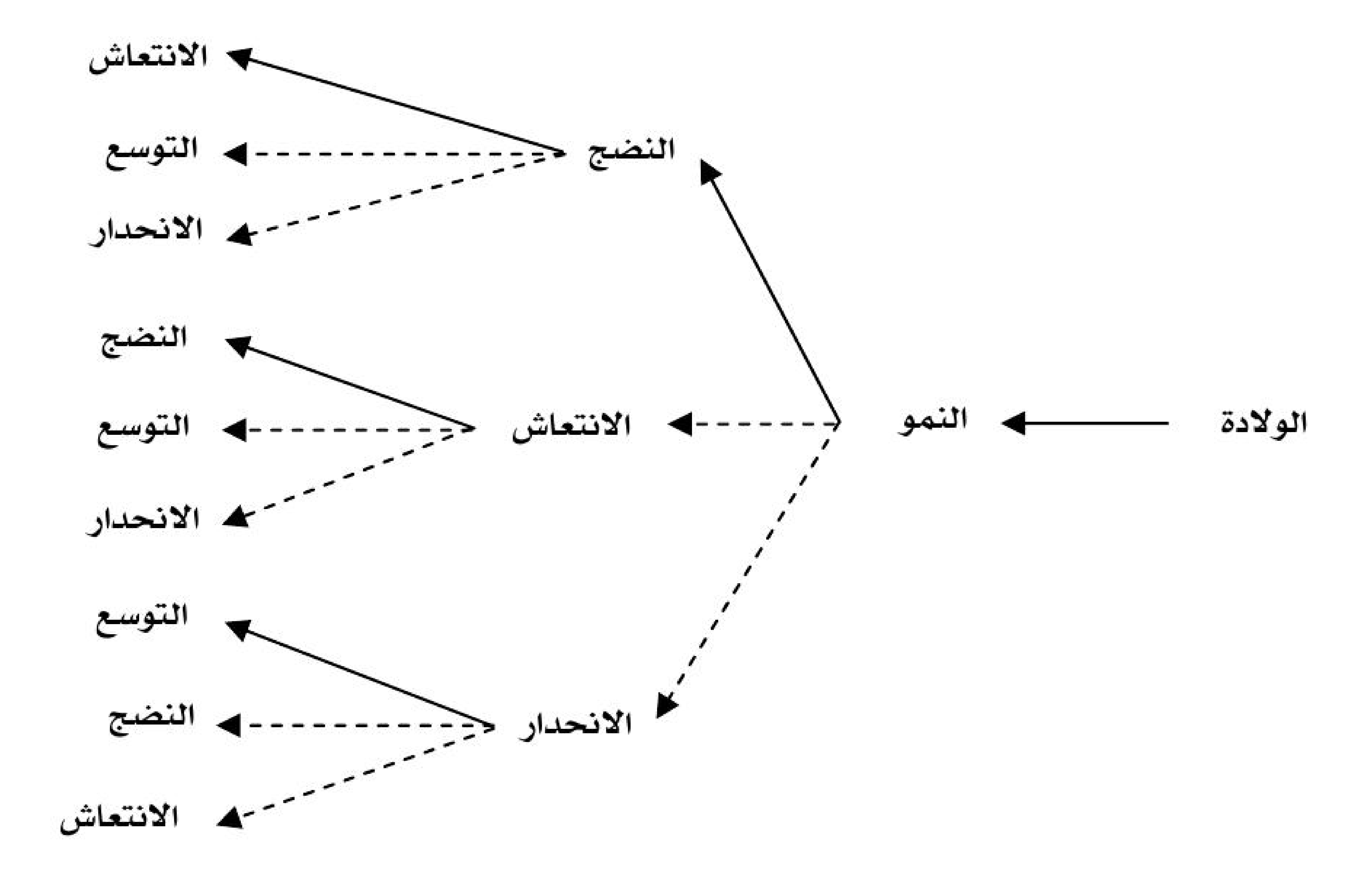
1- نموذج ميلر وفرايزن: يقترح الكاتبان داني ميلر Danny Miller وبيتر فرايزن Peter Friesen أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل:

- ✓ **الولادة:** تسعى فيها المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- ✓ **النمو والتوسع:** تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية.
- ✓ **النضج:** تصبح فيها المنظمات فعالة Efficient ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها أقل إبداعية.
- ✓ **الانحدار والتدهور:** وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقادمة.
- ✓ **إعادة الانتعاش:** تشهد فيها المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد التقسيم على أساس السوق.

وتختلف إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية من مرحلة لأخرى أما تتابع المراحل فيوضحه الشكل التالي:

الشكل 05: مراحل دورة حياة المنظمة

المصدر: حسن حريم، إدارة المنظمات ص 171.



ملاحظة: الخط المتصل يشير إلى التتابع الأكثر احتمالا.

يلاحظ من الشكل أن المراحل الخمس السابقة لا ينبغي بالضرورة أن تتبع بعضها البعض بالترتيب باستثناء أن النمو دائما يتبع الانتعاش أو الولادة، وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة الانتعاش أو الانحدار وعند النضج تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش ومن ثم ينتقل بعضها إلى نمو جديد وبعضها الآخر إلى الانحدار، والملاحظة الأكثر أهمية هي أن المنظمات في مرحلة الانحدار يمكنها أن تنتقل غالبا باحتمالية متساوية إلى النمو أو النضج أو الانتعاش أو تبقى في مرحلة الانحدار.

2- نموذج لاري جراينر Larry Greiner : قام جراينر في أوائل السبعينات من القرن الماضي بتطوير نموذج النمو وأعيد نشر هذا النموذج في مجلة هارفارد للإدارة في عام 1998، ويعتبر أكثر النماذج شهرة وقبولا. لقد طور جراينر نموذجه بالاستناد إلى ملاحظاته للعديد من المنظمات التي قام بدراستها وقد ركز في دراسة وتحليل نمو المنظمة على بعدين رئيسين هما عمر المنظمة وحجمها، ولاحظ بأن تطورها يشهد نموا هادئا لفترة وصفه بالتطور Evolution، ثم يلي ذلك فترة اضطراب داخلي أطلق عليه الأزمة Crisis، وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المنظمة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها وإذا تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح انحدار المنظمة نتيجة محتملة:

الإبداع وأزمة القيادة: إن الكثير من المنظمات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا، ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.

التوجيه وأزمة الاستقلالية: بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص، وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار

ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية، ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيدا من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المنتفعين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

التفويض وأزمة الرقابة: وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف، وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.

التنسيق وأزمة الروتين: ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة وإجراءات رسمية للتخطيط وإضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها، وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية، وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.

التآزر وأزمة التشبع النفسي: أما المستوى الخامس من النمو فهو التآزر والتعاون فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي، وتحتل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى في هذه المنظمات حيث لا تنجح الوسائل الرسمية ويتم تشجيع

السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص، وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل، وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة ومشوشة، وقد يعاني الأفراد بدنيا ونفسيا في مثل هذا النوع من التنظيم، ويمكن معالجة الوضع جزئيا بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوترات والضغوط المتواجدة في مرحلة التآزر (حسن حريم: 2003، ص 170 - 174).

الشكل رقم 06: أزمات النمو

المصدر: حسن حريم، إدارة المنظمات ص 174.

فاعلية المنظمة:

إننا عندما نستعرض التعاريف الخاصة بالفاعلية Effectiveness نجد أنها ابتدأت بصورة غامضة بعض الشيء، فقد عرف Etzyioni الفاعلية بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها، ولك أن تتساءل هنا أهداف من هذه؟ وهل هي قصيرة أم طويلة الأمد؟ وهل هي أهداف رسمية أم غير رسمية؟. الواقع أن الهدف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء Survival لأنه الشيء المهم الذي تبغيه المنظمة، إن استخدام البقاء كمعيار للفاعلية يقود إلى الاعتراف ضمنا أن المنظمة تكافح ضد الموت، فالبقاء هو تشخيص لحالة الموت أو الحياة لكن المنظمات لا تموت كما يموت الأفراد، فعندما يموت الإنسان نحصل على شهادة بوفاته من الجهات الصحية المختصة فيها سبب وتاريخ وفاته بدقة مثل هذا الشيء لا نجده في منشآت الأعمال، فالمصنع أو الشركة لا تموت ولكنها تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة فهي إما تدمج شركة أخرى أو تعيد تنظيمها أو تبيع أجزاءها الأساسية إلى منظمات أخرى، لقد ازدادت الدراسات الخاصة بدراسة الفاعلية التنظيمية بعد سنة 1970 بشكل كبير وعندما نتفحص مضمون تلك الدراسات نجد أنها حددت لنا معايير لقياس الفعالية (مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة 2002، ص 82 و85)، حيث تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل إلى نسبة التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية المنظمات والجدول التالي يوضح أهم هذه المعايير باختلافها وتعددها:

الجدول رقم 02: المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 86.

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارات في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم في البيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك / التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/ التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط / تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية وحالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراستها (مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة 2002، ص 43 - 47) هي:

1- مدخل تحقيق الهدف: لما كانت المنظمات تستحدث من أجل تحقيق أهداف محددة لبيئة معينة، ولأن المنظمات لا تسير بشكل سليم دون وجود أهداف لها نجد أن هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمة يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها وهذا المعيار شائع بين الناس والإداريين ولا شك أن هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق وبالإمكان قياسها، وبالمقابل فإن لهذا المدخل مشاكله أيضا إذ علينا أن نتساءل مثلا أهداف من هذه هل هي أهداف الإدارة العليا؟ ومن هو المهتم بها منهم؟ ومن منهم لا يهتم بها؟ ثم إن وجود العديد من الأهداف في منظمة واحدة قد يؤدي إلى تناقض الأهداف مع بعضها البعض ويتجسد هذا المدخل من خلال الإدارة بالأهداف.

2- مدخل النظم: إن الحكم على الفاعلية من خلال معيار الهدف لا يقدم لنا سوى جزء من الصورة الكلية للمنظمة لأنه يركز على المخرجات فقط ، إن المنظمة يجب أن تقيم من خلال مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار، إذن هناك أسلوب آخر للنظر إلى

الفاعلية هو من خلال مدخل النظم، إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية ، فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل، مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض وإذا عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر ذلك على أداء المنظمة ككل، كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها ولا بد على المنظمة من تعويض أو إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء، ويعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير مثل معيار مرونة استجابة المنظمة لبيئة متغيرة ، وإلى جانب ذلك هناك مشكلة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف.

مدخل العناصر الإستراتيجية: يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية

التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة، فالجامعات الحكومية تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد وتخريجها دون أن تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم فلماذا؟ لأن الجامعات لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين بينما تتأثر بشكل مباشر بإقبال الطلبة عليها لأن ذلك إذا لم يحصل سوف تتعثر عملية نجاح الجامعة ويتأثر بقاءها في البيئة أيضا، وعلى العكس من ذلك نجد أن هذه الجامعات إضافة إلى موضوع اهتمامها بالطلبة واستقطابهم تهتم كثيرا ببناء علاقات طيبة مع الجهات المالية والتشريعية لأن فشلها في ذلك سينعكس سلبا على ميزانيتها المالية، ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد ووفقا لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية، تلك الأطراف التي تعتمد عليها في بقائها ونجاحها المستقبلي، إن المدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل في التعرف على فاعلية المنظمة، لا بد أن يبدأ أولا بسؤال الأعضاء والائتلافات المهمة لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها، فلكل من هذه الجهات الإستراتيجية أهداف خاصة تسعى إلى تحقيقها والوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

4- **مدخل القيم المتنافسة**: المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها تعتمد على من

تكون أنت؟ وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها فليس غريبا إذن إذا رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير الموارد البشرية ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية موضوع شخصي أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمه أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة، ومن أجل تطبيق هذا المدخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفاعلية التنظيمية (مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة 2002، ص 47 - 48) وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية:

- ✓ المرونة/ السيطرة: وتؤشر على بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.
- ✓ الأفراد/ المنظمة: تتعامل مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة.
- ✓ الوسائل/ الغايات: حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

الجدول رقم 03: المقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية

المصدر: قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، 2000، ص 103.

المدخل	التعريف	متى يكون مناسبا ومفيدا
مدخل تحقيق الهدف	القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا	يكون أسلوبا مناسبا إذا كان التنظيم قادرا على صياغة أهداف واضحة ومحددة بإطار زمني معلوم وقابلة للقياس.
مدخل النظم	يحصل على الموارد المطلوبة	عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
مدخل العناصر الإستراتيجية	تحديد القوى المؤثرة وتحقيق الحد الأدنى من الرضا لكل الأطراف الإستراتيجية	عندما تكون القوى المؤثرة والأطراف الإستراتيجية لها تأثير قوي على المنظمة يتوجب عليها التجاوب معها.
مدخل القيم المتنافسة	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا بالنسبة لاهتماماتها أو عندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت.

خلاصة:

لا يختلف اثنان في أن التنظيم أصبح سمة هذا العصر سواء كعملية أو كوحدة اجتماعية حيث أن العمل الجماعي للأفراد في ثقافتنا هو فريضة شرعية لضمان تحقيق كل فرد لحاجاته ورغباته بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن، فالفرد لا يستطيع أن يحقق كل أهدافه في عمره بمفرده سواء كانت مادية ونفسية أو اجتماعية إلا من خلال ربط علاقات مع أفراد آخرين لهم حاجات وأهداف، والمنظمة تقوم بدور الوسيط الذي ينظم مطالب الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما أن التنظيم سنة كونية

فكل شيء خلق بقدر، الكواكب والنجوم والفلك يسيرون وفق تنظيم دقيق قد يعجز الإنسان على إدراكه، وكذلك نظام الطبيعة والحياة والكائنات تسير وفق مخطط منظم جعل الإنسان يقلد في كثير من الأحيان هذا التنظيم الدقيق ليصل إلى ما يريده، كما أن العمل في المنظمات ووجود الإنسان فيها ضرورة اجتماعية، فالإنسان الفرد لا يستطيع أن يلعب كل الأدوار في حياته ويقوم بكل التخصصات مما جعله في حاجة لما يقوم به أفراد آخرون وبالتالي فإن وجود العلاقات الاجتماعية ضروري إذا أراد البقاء وتلبية ما يفكر فيه بداية بالأسرة، لهذا وكما تناولنا في هذا الفصل فالمنظمة ترافق الإنسان من ولادته إلى مماته غير أن المنظمات تختلف في تفاصيلها ومكوناتها حسب أهدافها وأهداف الفرد في حد ذاته، وعلى اعتبار أن التجارب تتراكم فهي في تطور دائم وفق ما يناسب الطريقة التي يعبر بها الفرد عن حاجاته وطموحاته مما يجعل عامل الزمن له دوره في بناء وتكوين المنظمة باعتبارها وسيلة في حد ذاتها وتفكير الفرد في بقاءه هو تفكير في بقاء هذه الوسيلة والحفاظ عليها مما جعل التفكير الاستراتيجي يأخذ مكانه ضمن الأطر النظرية لدراسة المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار حالة المنظمة (بيئتها ومواردها الداخلية) في الوقت الراهن وما تود الوصول إليه في المستقبل بطريقة تعكس كيفية تحقيق الأهداف المحددة.


الفصل الثاني
الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد توسع مجال البحث في كثير من المشاكل النفسية الاجتماعية التي تحدث في المنظمات مع تطور الكثير من النظريات في السلوك التنظيمي وحاول الباحثون إسقاط كل نظريات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي بكل مدارسه على ما يحدث من سلوكيات وتصرفات في منظمات وجماعات العمل، على اعتبار أن الفرد هو نفسه ولكن المتغير هو المكان أو المجال الذي يعبر فيه الفرد عن أهدافه وطموحاته ويحاول إشباع حاجاته ورغباته من خلال ما يقوم به من نشاط أو مهام، لكن كل هذه الدراسات لم تستطع أن تجد حلولا للمشكلات التنظيمية على اعتبار أنها تعالج جانب من المشكلة ومن أهم المفاهيم التي استدرك البحث فيها في عقد الثمانينات من القرن الماضي ما يتعلق بالجانب الثقافي أو البعد الثقافي في حياة الفرد والجماعة داخل منظمات العمل أو ما اصطلح عليه الثقافة التنظيمية، حيث يؤكد هذا الجانب على أن المشاكل التنظيمية التي تحدث في فضاء العمل خاصة فيما يتعلق بالمورد البشري نابعة من المتغيرات المختلفة في بيئة العمل، إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية ونعلم أن سلوك الفرد وتصرفاته في نتيجة تحليلها تدفعها وتحركها قيم واتجاهات ومعتقدات يكتسبها الفرد ويستدخلها من البيئة الثقافية التي نشأ فيها سواء كانت إيجابية أم سلبية، ولكي نوضح هذه المعاني أكثر سنحاول في هذا الفصل أن نبين مضمون الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في بيئة العمل ومدى قيمة التحكم فيها وضبطها بالنسبة

للسلوك التنظيمي باعتبارها متغيرا هاما في هذا البحث خاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية الاجتماعية، على اعتبار أن موضوع الثقافة من جهة والمنظمات من جهة أخرى قد يمكن تناوله من العديد من النواحي التي تبقى غير مكتملة في بعدها الإنساني، فلا يمكن أن ندرس الثقافة دون أن نتحدث عن الشخصية ولا يمكن أن نتحدث عن الشخصية خارج إطار ما يعتبر وسيلة لتحقيق التوازن النفسي والأمن وإشباع الرغبات المختلفة أي ضمن مجال النشاط أو جماعات ومنظمات العمل.

الثقافة (الماهية والمضمون):

لا تزال الثقافة الظاهرة الأكثر محورية وجاذبية في اختلافات الرأي وتحديد الفروقات الفردية والجماعية بين التجمعات البشرية منذ أن اهتم الباحثون بدراستها، خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بنية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو التقاء الكثير من دراسات علماء النفس وعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا النفسية في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والمجتمع أو بين الأنا والآخر وتحديدها للمواقف والاتجاهات والسلوكيات في المواقف اليومية سواء اللفظية الشفهية أو المكتوبة أو المرئية أو من خلال الإيماءات والرموز والإشارات، والتطرق لماهية الثقافة يجعلنا نغوص في فكر وتراث أدبي كبير لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدد القيام به قد يجعلنا نوجز ونركز ونرتكز ونستهدف ما نقصده.

1) **الثقافة عند العرب**: كلمة الثقافة عند العرب لم تكن متداولة بالمعنى الذي هي عليه اليوم في مجتمعاتنا لكن اتخذ مصدرها عدة معاني تعبر بصدق عن واقع نمط الحياة للعرب قبل وبعد الإسلام وحدد **محمد بن عبد الكريم** في كتابه **الثقافة ومآسي رجالها** أهم هذه المعاني فيقول: الثقافة من الثّقف ونورد أهم معانيها:

- ✓ وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أثقفه إذا وجدته وصادفته.
- ✓ الظفر بالشيء وأخذه على وجه الغلبة، قال تعالى: "إن يثقفوكم يكونوا لكم أعداءا" (الممتحنة 02).
- ✓ العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والثِقاف أو الثِقافة هي العمل بالسيف.
- ✓ الخصام أو الجلاد، نقول وقع بين القوم الثِقِف إذا حدث فيهم خصام وجلاد.
- ✓ شدة حموضة الشيء نقول ثقف الخل، يثقف، ثقفا وثقافة إذا اشتدت حموضته.
- ✓ تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول ثقفت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج إذا قومته وسوّيته من اعوجاجه فيغدو مثقفا مقوما وعلى هذا الأساس استعيرت لفظة مثقف إلى كل ما هو مستقيم صلب.
- ✓ سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقفٌ، لقف أي سريع الوجود لما يحاول من القول.

- ✓ الأسر والحبس والقيد، فنقول رجل ثقِف أي يقيد الأمور بمعرفته ونقول ثقفت العدو أسرته، قال تعالى: ﴿فَإِمَّا تَثْقَفَنَّهُمْ فِي ٱلْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِم مَّنْ خَلْفَهُمْ﴾ [سورة الأنفال آية 57]
- ✓ الحذق والمهارة في إتقان الشيء.
- ✓ الفهم والذكاء(محمد بن عبد الكريم: د.ت، ص 9 - 13).

وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو التدبر أو بغيرهما، وجميع هذه المعاني المتقدمة الذكر قد تنوسيت وتوقف استعمالها في أواخر القرون الوسطى ما عدا المعنى السادس المجازي والمعنى التاسع فقد بقي استعمالهما مستمرا إلى يومنا هذا، وخلاصة القول أن الثقافة لدى العرب استقامة في السلوك والأخلاق وتهذيب للمشاعر فهي صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة والاكتساب، والأعمال المجردة التي تصدر عن الشخص المثقف ما هي سوى مظاهر لتلك الثقافة ونتائج لها إن كانت الأعمال محمودة شرعا أو عقلا (محمد بن عبد الكريم: د.ت، ص 12 و19).

2) الثقافة عند الغرب قديما وحديثا:

إن لفظة الثقافة la culture عند الغرب مشتقة من لفظة couture في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر، وهذه اللفظة الثانية مشتقة هي الأخرى من لفظة Cultura في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى، والمعنى الحقيقي لهذه الألفاظ الثلاثة هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك من مجموع

الأعمال الخاصة بخدمة الأرض لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري وفصائل الحيوانات الأهلية، ثم تدل على الاعتناء بما يستخرج من بطن الأرض من حيث قطفه وتنميته. وقد توسع الغرب في مدلول لفظة la culture فوضعوها لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم وتقدم أفكارهم ،لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على ترو عميق وتفكير مصيب من حيث وجه الشبه بين الأرض والإنسان فالأرض متى عني بسقي تربتها وتسميدها واختيار مواسم فلحها جادت بنباتات مغذية وثمار لذيذة، وكذلك الإنسان متى عني بتغذية عقله بالعلوم والمعارف وتنمية شعوره وعواطفه على حب الخير حسنت أخلاقه واستقام سلوكه وتبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير وسلامة التفكير(محمد بن عبد الكريم: د.ت، ص 14) وهذا ما يؤكده **مالك بن نبي** في كتابه **مشكلة الثقافة،** وفي سنة 1550م بالتقريب شرع علماء الغرب وكتابهم في وضع معاني مجازية للفظة الثقافة ثم وضعوا لهذه المعاني تعاريف جديدة حسب اختصاص كل منهم في المهنة والمذهب، ومنذ ذلك الحين بلغت هذه التعاريف مجموعة كبيرة وقبل التطرق للثقافة في معناها العلمي وتناول الباحثين لها بالتخصص والتحليل والدراسة، نقول أنه كان للثقافة عند الغرب وانسحب إلى العرب فهمان شهيران (محمد بن عبد الكريم: د.ت، ص 14 – 15 و19):

- ✓ أولهما شمل نواحي النشاط العادي كالعبادات، الاحتفالات، الزواج وكل ما يصدق عليه أنه من العادات والتقاليد بقطع النظر عما إذا كانت أعمالا صالحة أو طالحة، فكل ما يصدر عن الإنسان في

هذه الحياة فهو ثقافة عندهم، أي أن الثقافة في نظرهم هي طريقة الحياة بصفة عامة وأصحاب هذا الرأي هم المهتمون بالدراسات الإنسانية خاصة حياة المجتمعات الداخلية وأهمها الأنثروبولوجيا.

- ✓ ثانيهما شمل نواحي النشاط الفكري كالأدب والعلم والفلسفة والفن بجميع أنواعه ومختلف فروعه، فالثقافة في نظر هذا الاتجاه نتاج فكري.

ولأننا نتناول موضوعا محدد ومقصود ودون أن نغرق في التراث الأدبي من تعاريف للثقافة سنحاول أن نركز على ما يخدم الموضوع ويقربنا إلى صياغة مفهوم إجرائي للثقافة التي نحن بصدد دراستها.

وربما كان أشهر تعريف للثقافة هو تعريف الأنثروبولوجي E.Taylor في كتابه: **الثقافة البدائية** بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع ونجد أيضا (سامية حسن الساعاتي: 1998،ص 33 - 43):

سمنر وكلر 1927 هي مجموع أساليب تكيف الناس لظروف حياتهم وهذا التكيف لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال أفعال تجمع بين التنوع والانتقاء والانتقال.

كما يعرفها بواس Boas 1930 الثقافة تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات.

يرى لنتون Linton 1936 أنها ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذي يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة.

ويعرفها بانزيو Panizio 1939 ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيقية البيولوجية والإنسانية حاجاتها.

بدني Bidney 1942 يرى أن الثقافة هي السلوك المكتسب والأفكار التي يكتسبها الأفراد من خلال المجتمع، هذا إلى جانب المثل الفكرية والفنية والاجتماعية التي تؤمن بها ويقرها أفراد المجتمع ويكافئون على طاعتها.

أما كوتو Coutu 1949 فيقدمها في مقارنة سيكولوجية فيقول أن الثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب هي كالشخصية بالنسبة للفرد، وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية أي أنها لب كل أنواع السلوك المحتملة.

وفي نفس السياق يقول بدنجتون Piddington 1950 يمكن تعريف ثقافة أي شعب بأنها ذلك المجموع الكلي للأجهزة المادية والفكرية التي يشبع الأفراد عن طريقها حاجاتهم البيولوجية والاجتماعية ويتكيفون لبيئتهم، والناظر لهذه التعاريف يجد أنها تركز على جوانب معينة في الثقافة خاصة منها:

- **خصائصها:** فكلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة.

- **مظاهرها**: تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعلومات والمعتقدات والاستجابات والمثل...الخ.
- **وظيفتها**: والمتمثلة في إشباع الحاجات وتحقيق الولاء للمجتمع أو الجماعة والتكيف مع البيئة.
- كما تؤكد على أن لها وسائل لاعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات ومهارات وأدوات.
- تؤكد على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة والظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

وفي هذا السياق يقول مالك بن نبي أن الثقافة علاقة متبادلة، العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد (مالك بن نبي:2000، ص 43).

كما نلاحظ أن تعريف كوتو بمقاربة مقارنة بين الثقافة والشخصية يعتبر أن الثقافة هي شخصية المجتمع على اعتبار أن الفرد له شخصيته وروح الجماعة بالنسبة للثقافة هي كالأنا بالنسبة للشخصية، ونحن ندرك ما هي امتدادات الأنا في الشخصية الإنسانية وأيضا الشخصية بالنسبة للفرد وكأن كوتو يسقط كل المعاني النفسية للأنا والشخصية على الثقافة بالنسبة للمجتمع مما يطرح فكرة علاقة الشخصية بالثقافة أو بالفرد قبل ذلك وبالمجال النفسي والجغرافي والامتداد الزمني لهما ونتاج ذلك التفاعل بين الفرد وشخصية شعب أو مجتمع وأنا الفرد وأنا المجتمع، ففي هذا الفضاء من التفاعل لابد أن يحدث الكثير على مستوى الأفكار والسلوكيات

والتمثلات خاصة إذا ارتبطت بمجال محدد خلال صيرورة زمنية مما يفسح المجال للثقافة الخاصة أو الفرعية.

3) تحليل الثقافة (المضمون):

لا تعتبر الثقافة ببساطة مجرد تراكم أو تجميع لعادات شعبية أو قواعد للعرف أو القانون وغير ذلك، وإنما هي في الحقيقة عبارة عن نسق منظم للسلوك، لذلك تحتم الدراسة العلمية الواعية للثقافة إجراء تحليل لمكوناتها البنائية وللطريقة التي تنظم بها هذه المكونات في نسق متكامل.

1- الثقافة المادية والثقافة اللامادية: ما دامت الثقافة هي أسلوب حياة المجتمع ومحتوى العلاقات الاجتماعية وطريقة تميز تلك المجموعة المنظمة من الكائنات البشرية، فهي بذلك تشمل جوانب مادية من أدوات ومعدات والتي تطورت نتيجة لجهد الإنسان المتصل لإشباع حاجاته، وما يرتبط بذلك من عواطف واتجاهات وميول ومواقف وهي جوانب غير رسمية، ويعني ذلك أنه إذا كانت الجوانب المادية للثقافة تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني فإن الجوانب غير المادية لها تعبر عن الجانب الإيديولوجي والفكري من هذا التفاعل، وإن أساس الثقافة موجود في العقل الإنساني ولا قيمة للأشياء المادية إذا لم يوجد العقل والمعرفة التي تستطيع استخدامها، فالثقافة في الجانب المادي تعبر عن الأساليب المكتسبة من السلوك والتي تستخدم في صنع الأشياء المادية وإنها أيضا وبالتحديد تدل على الأشياء التي تشكل جزءا من التراث الاجتماعي الذي يعتبر جزءا من بيئة الإنسان الجديدة وتؤثر وتتأثر بالجوانب غير المادية، فهي ترتبط بالنسق الفكري والأخلاقي والديني للإنسان، بحيث تمثل مختلف

الانعكاسات والاتجاهات الانفعالية للإنسان بقصد إظهار المفاهيم العقلية والنماذج والمشاعر التي تكون الإطار الثقافي السائد عند جماعة ما. أما الثقافة اللامادية فتشمل مظاهر السلوك التي تتمثل في العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات، كما أنها تعبر عن أشكال وأساليب التكيف مع الواقع المادي أو المنجزات التي يصنعها الإنسان، وعند دراسة الثقافة لا يمكن الاكتفاء بجانب دون الآخر ذلك لأن الأنماط الثقافية الملموسة تتأثر بالمثل والتصورات الذهنية مما يتطلب دراستهما والاهتمام بهما معا وخاصة حينما يتصل الموضوع بالتغير والتخلف والتنمية، حيث أن هذه المواضيع بحاجة إلى الوقوف على تحليل ما يتعلق بمواقف الأفراد، وما يحيط بهم في بيئة طبيعية واصطناعية أنجزها هؤلاء الأفراد ولذلك فإن جوانب الثقافة اللامادية لا تبتعد عن التصور الذي يحدد الثقافة المادية في كل ما هو خارج عن ذات الإنسان من أشياء ملموسة ولا مادية التي تأتي من ذات الإنسان للحكم على الواقع ومختلف ردود الأفعال التي لها طبيعة الوعي (إسماعيل بن السعدي: 2000، ص 81 - 82). وبين المادي واللامادي فإن المفكر مالك بن نبي عند تحليله النفسي للثقافة يعبر من جهة عن الجانب المادي بعالم الأشياء والجانب اللامادي بعالم الأفكار ويقدم تحليلا رائعا في العلاقة بينهما ليخلص بأن هناك عالما آخر بأبعاده الحيوية والنفسية هو الذي يقدم ويؤخر ويبني ويؤسس.

2- الثقافة الظاهرة والثقافة الضمنية: تنبع الثقافة من عقول أفراد المجتمع أو تظهر في نماذج ممارساتهم وتتجلى من خلال السلوك، حيث يشتغلون في أشكال مختلفة من الممارسات، لهذا فهناك مستويات ودرجات

لرؤية السلوك الثقافي تتراوح بين الأنشطة المقننة للأشخاص وبين دوافعهم الداخلية التي غالبا ما تكون لا شعوريا والتي تجعلهم يسلكون سلوك معين. إن الثقافة الظاهرة هي تلك التي تشتمل على الإنتظامات في الأقوال والأفعال والتي تأخذ شكلا عموميا يمكن ملاحظته عن طريق الحواس وبخاصة السمع والبصر، أما الثقافة الضمنية فيذهب كلاهون إلى أنها تجريدية أي يمكن استخراجها من الدوافع الكامنة وراء السلوك فنستطيع أن نستدل على السلوك الثقافي للمراهقين من الإنتظامات في ملابسهم ومحادثاتهم وآدابهم السلوكية، وهذا على المستوى الظاهري أو الملموس أما ضمنيا فإن هناك رغبة كامنة تتضمن الموافقة الاجتماعية، فهي الدافع الخفي وراء السلوك الجمعي للمراهقين، ولعل الثقافة الضمنية يمكن فهمها من خلال تصورات الأفراد وتمثلاتهم اتجاه رموز وأنساق الثقافة والحاجات المعرفية والاجتماعية، النفسية والبيولوجية وقوة إلحاحها ومدى إحداثها لعدم التوازن الداخلي (سامية الساعاتي: 1998 ص 95).

3- **الثقافة والثقافة الفرعية**: نتيجة لتعدد الثقافات واختلافها فقد تعددت بدورها المفاهيم لكل ثقافة من الثقافات الفرعية أو الجزئية حيث أورد **ريد فيلد** العديد من المفاهيم مثل: الثقافة المتدرجة والثقافة الرفيعة والثقافة الدنيا، الثقافة الشعبية والثقافة الكلاسيكية، ويمكن إضافة مفاهيم شائعة كالثقافة الهامشية وثقافة الفقر عند **أسكار لويس** ورغم تشابه طرائق السلوك وقواعد العرف والتقاليد الاجتماعية في المجتمع الكبير إلا أنه توجد اختلافات ثنائية في المجتمعات المحلية التي تشكل هذا المجتمع. ونظرا لما للثقافة من تأثير في سلوك الأفراد وتطبعهم بطابع

معين بالذات مما يؤدي اختلاف ليس من ثقافة إلى أخرى ولكن في الثقافة الواحدة خاصة إذا اختلفت الظروف التي يعيشون فيها (إسماعيل بن السعدي: 2000، ص 82 - 83)، لذا فإن الثقافة الفرعية هي الكل الذي يتضمن متغيرات ثقافية توجد في نظام معين عند شعب بالذات ولا تتميز بسمة أو سمتين منفصلتين، بل أنها تشكل أنساقا متماسكة نسبيا وتقوم بمجموعة عوامل داخل المجتمع الكبير المتمثل في الثقافة العامة (سامية محمد جابر: 1995، ص 123). وإذا كانت الثقافة الفرعية في كل زمان ومكان لها تأثيرها البارز في الثقافة العامة للمجتمع فإن إمكانية إيجاد التوافق أو التكامل بين الثقافتين يواجه العديد من العقبات خاصة إذا ميز العلاقة بين الثقافتين نوعا من التناقض أو الصراع أو التمرد، والثقافة الفرعية التي تتميز بهذه السمات مهما تعددت الاصطلاحات في تحديد معناها فإن مدلولها يعبر عن موضوع واحد له علاقة مباشرة بأوضاع المجتمعات التي تعاني من أزمات في البناء الثقافي والاجتماعي(إسماعيل بن السعدي: 2000 ص 83). ويرى **أحمد بن نعمان** أنه يمكن أن نميز بين أربعة عوامل موجدة للثقافة الفرعية قد تكون منفردة كما قد تكون مجتمعة وتتوقف الثقافة الفرعية في درجة استمرارها وتعارضها وقوة تماسكها ومقاومتها للذوبان في الثقافة العامة التي تسود المجتمع على قوة هذه العوامل التي أوجدتها ومدى تكامل هذه العوامل وتعارضها في ما بينها من جهة وتكامل وترابط بعضها مع الثقافة العامة أو الثقافات الفرعية السائدة في المجتمع من جهة أخرى وتتمثل في العرق والدين والبيئة الجغرافية واللغة (أحمد بن نعمان: 1996، ص 136 - 138).

4- السمة والمركب والنمط الثقافي: أيا كان درجة البساطة التي تتميز بها ثقافة أي مجتمع فإن مضمونها له من التعقيد ما يجعل من الضروري معالجته في ضوء ما تتضمنه من وحدات فرعية جزءا جزءا، وتعتبر **السمة الثقافية** أو العنصر أصغر وحدة ثقافية يمكن أن يحلل إليها مضمونها أو محتواها. كما أنها الوحدة البسيطة التي لا يمكن تحليلها إلى عناصر أبسط منها أو التي لا توجد حاجة علمية لتحليلها إلى ما هو أبسط منها(عاطف وصفي: 1971 ص 76) على أنه يجب ألا نخلط بين المادة الخام وبين السمة فقلم الرصاص مثلا يعتبر سمة ثقافية بينما تعتبر الأشياء التي صنع منها كالخشب مادة خام، ولذلك فإنه ما لم تمثل الوحدة البسيطة نوعا من الارتباط الواضح بين المادة الخام وأفعال وأفكار تدور بين موقف أو حاجة معينة فلا ينظر إليها على أنها سمة ثقافية، أي أنها يجب أن ترتبط كوحدة بالنسق الثقافي الكلي، فالسمة أو العنصر ينتج من امتزاج الأفعال والأفكار الخاصة بحاجة معينة، وكما أنها هناك جانب مادي وآخر لا مادي في الثقافة فإن هناك سمات ثقافية مادية وأخرى لا مادية ولو أن الأولى أكثر سهولة في ملاحظتها وتحديدها عن الثانية، فالمنديل أو القبعة سمات ثقافية مادية. والسمات الثقافية اللامادية قد تكون فكرة أو إشارة فتشمل على مقدمات أو أفعال مثل التصافح بالأيدي أو قيادة سيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر، والحقيقة لا يحتاج الفرد لقدر كبير من الجهد أو التقبل ليدرك كم من ملايين السمات تشتمل عليها أي ثقافة كوحدات أساسية فيها مهما عدت بسيطة وغير معقدة (السيد عبد العاطي: 2003 ص 37 - 38).

المركب الثقافي: والمقصود به تلك المجموعة من السمات الثقافية التي ترتبط فيما بينها ارتباطا عضويا ووظيفيا وذلك بالنسبة لموقف من المواقف أو نشاط من الأنشطة، أي أن العناصر الفرعية للثقافة تتكون بدورها من روابط متشابكة وعندما تركز الصلات بين العناصر أو السمات أو الوحدات الثقافية على سمة معينة بعينها يطلق عليها حينئذ اسم مركب ثقافي(السيد عبد العاطي: 2003 ص 39).

النمط الثقافي: لا توجد السمات الثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض بل أنها تتحد مع غيرها من السمات مكونة علاقات داخلية ديناميكية، ويطلق على هذا المجموع من العلاقات الوظيفية الديناميكية بين عناصر الثقافة وسماتها النمط أو الصيغة الثقافية ويمدنا هذا المفهوم برؤية أساسية حول أسباب اتصاف السلوك الجمعي بالانتظام والخضوع لنهج معين ولا تكفى المكونات الفردية للثقافة أو السمات الثقافية سواء كانت مادية أو غير مادية في شرح أسباب الانتظام في السلوك الاجتماعي، فنحن نلاحظ أن السلوك الإنساني نمطي أو على صيغة معينة أي يتبع أنماطا معينة وتنتقل تلك الأنماط عن طريق التعلم والاكتساب بين الأجيال وهي بصدد اكتساب أساليب الحياة(سامية حسن الساعاتي: 1998، ص 38-39).

1- تحليل رالف لنتون للثقافة : يقول R. Linton إننا إذا لا حظنا ثقافة أي مجتمع متجانس نجد أن محتواها يضم ثلاثة أقسام تعود لمدى اشتراك أفراد المجتمع في ممارسة كل قسم منها (محمد السويدي: 1991، ص 82) فمكانة الثقافة ودورها في حياة الفرد والجماعة وفي أي مجتمع تتميز بالتنوع والاختلاف تكشف في تحليلها عن مدى المشاركة فيها، حيث أن اختلاف

الفكر والسلوك في ارتباطه باختلاف السن والجنس والمهمة والمكانة يبدو حقيقة واقعة حتى في أبسط المجتمعات، ذلك أنه من الصعب على الفرد أن يشارك بجدية وكفاءة وفاعلية في كل مظاهر ثقافة مجتمعه، وتزداد صعوبة كلما ازداد المجتمع تعقيدا واتساعا (السيد عبد العاطي: ص 39 - 40) وتتمثل مستويات المشاركة الثقافية حسب رالف لنتون في:

- **مستوى العموميات:** وتمثل الملامح الأساسية لثقافة والتي يتعين على جميع أفراد المجتمع تقبلها أو الامتثال لها، ولذلك فهي تعتبر أمور جوهرية وضرورية للوجود أو العيش داخل مجتمع معين حتى أنه بدونها لا يمكن أن نتصور حياة اجتماعية منظمة ومنتظمة (السيد عبد العاطي:ص 40)، وتشمل اللغة التي يتكلمها الناس والقيم الأخلاقية والأنماط الأساسية للعلاقات الاجتماعية مثل طريقة الأكل وارتداء الملابس وطريقة التحية وطريقة بناء المساكن. إن عموميات الثقافة هي التي تكون السمات الأساسية للثقافة التي تؤدي إلى تشكيل نمط مشترك من الاتجاهات يمتاز بها أفراد ثقافة عن غيرها، بحيث يستطيع الفرد إذا ما عرف هذه العموميات أن يميز الفرد الذي ينتمي إلى ثقافته، كما أن اشتراك أفراد الجماعة في العموميات الثقافية تؤدي إلى ظهور الاهتمامات المشتركة التي تجمع بين هؤلاء الأفراد، وظهور هذه الاهتمامات المشتركة حقيقة سيكولوجية هامة تبنى على أساسها وحدة الجماعة وأهدافها المشتركة (محمد السويدي: ص 83)، وإذا كان أساس بقاء الجماعة هو تنمية ما يسميه لنتون روح الجماعة فإن اشتراك الأفراد في هذه

العموميات خاصة في النواحي الفكرية والإيديولوجية يؤدي إلى اكتساب هذه الروح الجماعية.

- **مستوى الخصوصيات:** ويشير بوجه عام إلى أنماط السلوك المكتسبة التي يشارك فيها أعضاء بعض الجماعات أو الفئات الاجتماعية ولا يشارك فيها كل أعضاء المجتمع. ويظهر هذا المستوى من المشاركة بصفة خاصة في المجتمعات الكبرى والثقافات المعقدة كنتيجة للتخصص وتقسيم العمل واللاتجانس بصفة عامة، حيث تشتمل هذه المجتمعات على جماعات متخصصة تختلف وفقا للمهنة والسن والجنس والطبقة، ومن خلال التدريب والخبرة المتخصصة قد يعرف أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات المتخصصة ما لا يعرفه أعضاء جماعات أخرى، كما تسمح لهم بالقيام بأعمال معينة قد لا يستطيع ولا يسمح لأعضاء جماعات أخرى إنجازها بل قد يحظر عليهم القيام بها في بعض الأحيان(السيد عبد العاطي: ص 41).

وهناك من يرى بأن عناصر الثقافة التخصصية في معظمها تتعلق بالمهارات اليدوية والمعرفة الفنية وأن جزءا كبيرا منها خاص باستغلال البيئة الطبيعية أو السيطرة عليها، وعلى الرغم من أن هذه العناصر الثقافية لا يشترك فيها جميع الأفراد فإن الفوائد الناتجة عنها مشتركة بالنسبة للجميع ولدى كل واحد منهم فكرة عامة وواضحة عن نتيجة هذه النشاطات التخصصية وعلى علم بما تحققه له بقية التخصصات الأخرى من مزايا في حياته وإن كان لا يحسنها أو يحسن فقط التخصص الذي مهر فيه. يضاف إلي ما سبق إن للجماعات التخصصية كالأطباء والمهندسين والقضاة

والمدرسين وغيرهم خصوصياتهم الثقافية التي يتميزون بها عن غيرهم من الجماعات الأخرى وعن غيرهم من أفراد المجتمع بصفة عامة، فالأطباء مثلا لهم لغتهم العلمية الخاصة بهم والتي بواسطتها يمكنهم التفاهم، ولهم أيضا طريقة تفكيرهم وهم يتصرفون فيما بينهم وفق أنماط سلوكية معينة إلى غير ذلك من العناصر والأنماط الثقافية التي تميزهم عن غيرهم (محمد السويدي: ص 86 - 87).

مستوى البدائل: هناك في أي مجتمع بعض المواقف الاجتماعية التي يتاح فيها للفرد أو للجماعة فرصة الاختيار بين اتجاهات مختلفة للفعل تتساوي جميعها أو تقترب فيما بينها من حيث درجة تقبلها في المجتمع، في هذه الحالة تكون بصدد ما يعرف بالبدائل الثقافية التي تشير إلى تلك الأنماط المختلفة في الثقافة والتي تمنح للأفراد فرصة الاختيار في مواجهة مواقف متعددة، بحيث تتحقق غايات متشابهة عن طريق وسائل متباينة شرط أن تكون هذه الوسائل مشروعة ومقبولة اجتماعيا والبدائل الثقافية شأنها شأن العموميات تختلف من ثقافة لأخرى ومن مجتمع لآخر، حيث أن ما يعتبر بديلا ثقافيا في مجتمع قد يكون عنصرا ثقافيا عاما في مجتمع آخر والعكس بالعكس (السيد عبد العاطي: ص 40 - 41).

وكثرة العناصر الثقافية البديلة في الثقافة الواحدة يدل على أن هذه الثقافة متطورة ومتغيرة كما يسمح لها بالاتصال بغيرها من الثقافات فتؤثر فيها وتتأثر بها. والملاحظ أنه عندما تظهر عناصر ثقافية بديلة في الثقافة فإنها تتسبب في اضطراب النمط الثقافي وبدرجات متفاوتة حيث تبدأ في منافسة العناصر الثقافية العامة والتخصصية مما يستدعى قبولها ومن ثم قبول التغير

في العلاقات بين مختلف العوامل، فإذا كان عدد هذه العناصر البديلة قليلا نسبيا فإن الثقافة تتسم بدرجة عالية من الاستقرار ولكن كلما ازداد عددها كلما ازداد التغير الاجتماعي وظهرت الحاجة إلى عملية تكامل ثقافي يتضمن العناصر الثقافية الجديدة، وذلك تجنبا للتفكك والانحلال الذي قد تتعرض له الثقافة نتيجة لهذا التغير (محمد السويدي: ص 88).

إن تحليل الثقافة بهذا الشكل يوحي بدرجة تعقدها وتغلغلها في كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالإنسان نفسه أو بيئته أو في علاقته بها وبمكوناتها من خلال إعمال فكره ومكوناته هو أيضا فيها، ويطبع الثقافة بمجموعة من الخصائص بداية من اعتبارها نتاج إنساني اجتماعي لا تتأتى للحيوان وتكتسب من خلال الزمن ونشأة الإنسان فيه، هذه الأخيرة تجعلها قابلة للانتقال فهي تراكمية وتنتقل بمعيار ما تحققه من نفع وإشباع لمنتجها حيث يتم انتقائها وتطويرها لتتكيف وتوافق ما يرغبه الإنسان ويتوفر لديه في بيئته، وهذا لا يتأتى إلى من خلال تفاعلية الثقافة وتغيرها لتبقى دائما تسعى إلى التكامل بين المادي واللامادي والضمني والظاهري والكلي والفرعي وبين السمة والمركب والنمط وبين ما يعتبر عاما وما هو خاص وما يمكن أن يكون بديلا دائما، من خلال كل أشكال الاتصال الإنساني أفراد وجماعات وهيئات ومنظمات ليبقى الفرد من خلال كل أدوراه النفسية والاجتماعية يقوم بالفعل فهل يمكن أن يمارس عليه الفعل؟ وإذا حدث أن كان التكامل الثقافي بين هذه التحليلات فماذا يعنى ذلك؟.

علاقة الثقافة بالشخصية:

إن العلاقة بين الثقافة والشخصية سواء كانت فردية أو جماعية (أي أن الشخصية لا تتعلق بالفرد فقط) قوية وأكيدة وهي علاقة تكاملية تنبني على أساس التأثير والتأثر، بحيث لا يمكن الجزم بأن الثقافة هي منتج محض للشخصية كما لا يمكن اعتبار هذه الأخيرة منتج مطلق للثقافة، هذا ما يؤكده القول بأن الشخصية هي تلك التكوينات النفسية الوجدانية المعرفية الجسمية في تفاعلها مع المحيط الذي قد يكون أفراد أو تنظيمات اجتماعية أو مادية، فيظهر السلوك الفردي والجماعي وفق هذا الإطار، والثقافة هي محركات للعمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي وتدعوه للخوف والقلق أو تبعث فيه الطمأنينة والرضا أو السخط والتذمر كما أنها تشبع في النفس إحساسا عاما بمعنى الحياة وقيمتها في جزئياتها وتفاصيلها اليومية ولمعنى العلاقات القائمة بين الأشياء وطرق تنظيمها وتوازنها (عبد الحفيظ مقدم: ص 33).

إن الثقافة تشكلنا عقليا وانفعاليا وحتى جسميا وهي تكيف حتى سماتنا الجسمية كالإيماءات وتعبيرات الوجه وطرق المشي والجلوس والأكل والنوم، وتحدد الثقافة نوع الانفعالات التي يمكن التعبير عنها وبواسطة من وأين وكيف، كما تقرر أيضا كيفية التعبير عن الأحاسيس الوجدانية وتحدد كيف نفكر في العالم وكيف ندركه وكل ثقافة تفرض شبكة رموزها على الواقع بحيث أن كل واحد يفهم هذه الحقيقة من خلال الرموز التي توفرها له ثقافته، كما أن الثقافة تعمل على تحرير الإنسان وعلى تقييده في نفس الوقت، فهي تقيد حريته في التصرف سواء من الخارج أو

داخليا حتى تنشأ النظام الاجتماعي للحياة في أية صورة، ومن جهة أخرى فإن الثقافة تحرر الإنسان بأن توفر له حلولا جاهزة لكثير من مشكلاته ولهذا فإنها تحرر طاقته لأهداف أكثر إبداعية، وبفضل الثقافة فإننا نعرف ما يجب توقعه من الناس الآخرين، وباختصار فإنها تعطينا ما أسماه G.Allport التخطيط المركب سلفا في الحياة، والثقافة تحررنا أيضا بأن تخلق منافذ لطاقات الناس تمكنها من أن تتحقق على نحو مرض، فهي مثلا تثرى الخبرة الإنسانية بأن تمنح متعة ترويحية وجمالية كبدائل لمجرد الرضا بالرغبات العضوية وإذا كان الإنسان لا يستطيع أن يحقق نفسه بغير الثقافة وإذا لم يكن بمقدور الثقافة أن توجد دون أن تفرض قيودا على تصرفات الأفراد، إذا فالقيد الثقافي يجد له ما يبرره بقدر ما يؤدي إلى تحقيق الذات(ج.ف.نيلر:1972 ص 58 - 65).

والثقافة بهذا الشكل تؤدي هذا الدور في تكوين الشخصية والتأثير في توجيه السلوك والتصرفات من خلال التربية والتعلم والتغير الثقافي، وأيضا الصدمة الثقافية هذه الأخيرة التي تحدث عادة عند تعرض المجتمع لظروف صعبة إثر تعرضه لكارثة طبيعية أو حروب مدمرة حيث يعقب ذلك نوع من الفقدان الثقافي نتيجة البنيات الأساسية للمجتمع فيفاجأ الأفراد بوجودهم أمام نسق ثقافي مضطرب ومع ذلك يحاولون أن يتشبثوا ببعض القيم في حالة عدم وجود البدائل التي يقبلون بها وتتفق مع شخصياتهم الأساسية، ولنا في الجزائر أثناء مرحلة الاستعمار خير دليل (أحمد بن نعمان: ص 90).

ولعل التنشئة الاجتماعية تشمل كل الوسائل السابقة للتأثير في الشخصية من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة ويذهب فريدريك

ألكن F.Elkin إلى أن التنشئة الاجتماعية هي تلك العملية التي يتعلم بها الفرد كيف يصبح عضوا وظيفيا في المجتمع ويتعلم الوظائف التي تعرضها عليه ثقافته من التفاعل مع الآخرين، فعن طريق هذا التفاعل يتحدد دور الفرد ويتبلور مركزه ويؤدي وظائفه التي تعيّن له في كل مرحلة من مراحل حياته وفق كل مجموعة ينتمي إليها ويصبح عضوا فيها (سامية الساعاتي: ص 225).

إن القول بأن تشكيل شخصية الأفراد في مجتمع معين هي منتج لنوع الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع، والتي يتفاعل معها الفرد على امتداد مراحل حياته لا يعنى مطلقا أن هذا الفرد آلة صماء تتأثر ولا تؤثر وتأخذ ولا تعطى وتتغير ولا تغير، وإنما هي أمورا نسبية وتظل الكلمة النهائية للإنسان ما ظل هذا الإنسان متميزا عن بقية المخلوقات بالحرية والإرادة والذكاء والقدرة على الإبداع، حيث بحكم هذا التميز الواضح من جهة وبحكم الفروق الفردية في المواهب والقدرات الثابتة علميا بين الأفراد في المجتمع الواحد، من جهة أخرى قد بات من الضروري أن يوجد للشخصية دور مؤثر في الثقافة يظهر على الخصوص في الحالات التالية:

- النزوع الدائم الفطري في الكائن الإنساني نحو الأفضل جعله دائم السعي والطموح لتحقيق هذه الغاية النسبية التي لا تعرف الحدود ويتمثل ذلك في جانبين:

✓ الاختراع الدائم للوسائل المادية والتكنولوجية، وما يتبعها من تأثير على البنيات الثقافية السائدة.

✓ وضع بعض النظريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من طرف أفراد، والتي وجدت طريقها للتطبيق بواسطة قادة عسكريين أو زعماء سياسيين وهم أفراد.

• النزعات الإحيائية والحركات التجديدية التي يتزعمها المصلحون الدينيون والاجتماعيون وكذلك الثورات التي يفجرها أفراد قلائل ثم تعم فيحدث تغير جذري في الأنساق الثقافية السائدة (أحمد بن نعمان: ص 91 - 92).

وهكذا يتبين أن للشخصية دورها الواضح في التأثير على الثقافة بكيفية مباشرة أو غير مباشرة، غير أن الفكرة العامة التي يمكن أن نخرج بها من هذا التحليل هي أن الثقافة أكثر عطاءا وتأثيرا في الشخصية والعكس غير صحيح حيث ثبت أن تغير الشخصية يسير بمعدل أبطء من معدل النمو الثقافي.

وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد:

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلابد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له، كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها (محمد السويدي: ص 90 - 92):

✓ تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف، كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فمنذ، الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.

- ✓ تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالتدريج في مراحل نموه المختلفة كما تعلّمه أين ومتى يشبع حاجاته؟
- ✓ لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطوّر لهم حاجات أخرى أو تفضيل حاجة عن أخرى تقديما أو تأخيرا.
- ✓ يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها، لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي.
- ✓ تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث، ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوئها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- ✓ تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- ✓ تعطى الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضاءها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.

- ✓ تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكاناتهم في المجتمع، فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- ✓ تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة، فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص، ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من شخصيته في الثقافة المعقدة.
- ✓ يواجه الأفراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالات التكامل، ولهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة ولتعدد الجماعات التي ينتمي إليها، وهذه الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين قد يفشل فيه الفرد.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

من خلال المفاهيم التي تناولناها على المنظمة بكل أبعادها وامتداداتها ومن خلال تحليل مكوناتها وعلاقتها بالبعد البشري أو بالأفراد، وأيضا من خلال التحاليل السابقة في المفهوم والمضمون للثقافة فإننا نستطيع أن نكون صورة ذهنية عن ماهية الثقافة التنظيمية وحدودها وأبعادها على أن القاسم المشترك بين كل هذه المفاهيم هو وجود الإنسان، وجود الفرد بشخصيته كفاعل وكمؤثر ومتأثر من خلال علاقاته وتفاعله المتبادل بينه وبين مجتمع أو جماعة وبينه وبين المؤسسات والهياكل والماديات.

على أننا نعتبر كل المفاهيم التي تخص الثقافة في مجتمع معين يمكن سحبها على المنظمات واعتبارها مجتمعا من نوع خاص أو مؤسسة اجتماعية لكن لها خصوصياتها فقط، لأن الثقافة بصفة عامة مرتبطة بجماعة من الأفراد أو مجتمع أو شعب يشغلون حيزا جغرافيا اجتماعيا ونفسيا يمثل البيئة أو بعد المكان خلال زمن يسمح بظهور سلوكيات وخصوصيات ثقافية لدى مجموع الأفراد هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن المنظمة هي وسيلة بشرية لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق طموحاته تظهر في شكل نماذج وأنظمة وقوانين وأهداف واستراتيجيات يقوم بها جماعة أو مجموعة من الأفراد في مجال خاص، فالمنظمة هي امتداد لنسق أكبر تتشكل أبعاده السلوكية تبعا لطبيعة أهدافها ونشاطها ومكوناتها المادية والبشرية، فهناك نوع من التكامل أو التناغم فكل ما كان هناك تنظيم بشرى لابد أن تتشكل ثقافة، كما أنه كلما كانت هناك ثقافة فهناك نوع من التنظيم، فالمجتمع هو مجموعة من التنظيمات كل تنظيم له جماعة تشغله وله ثقافة ومجموع هذه الجماعات هو المجتمع وهذه الثقافات هي الثقافة العامة للمجتمع، ولكي نقرب المفهوم أكثر نضرب المثال التالي:

إذا اعتبرنا أن الكائن البشري بما تحمله الكلمة من معنى يمثل المجتمع وكل عضو منه يمثل منظمة من منظمات المجتمع التي لها أدوارها ومجالها ولها رغباتها وحاجاتها واعتبرنا الدم في الكائن البشري الثقافة العامة في المجتمع، فعندما نتحدث عن عضو بشري مقابل منظمة في المجتمع ونأخذ الرأس مثلا فهل يمكن أن نقول أن الدم الذي يعمل في الرأس ليس هو ذلك الذي

يسرى في باقي الأعضاء وبالتالي في الكائن البشري؟ أبدا فالدم نفسه، فلا نستطيع أن نقول أن الرأس ليس فيه دم من جهة، ولا نستطيع أن نقول أن هناك دم لكنه دم غريب ولا يشبه الدم في باقي أعضاء الكائن البشري من جهة أخرى على الرغم من أنه قد تكون هناك بعض الخصوصيات، لأن الدم له مكوناته الرئيسية وهناك مصل تسبح فيه عناصره قد نجدها في عضو ولا نجدها في عضو أخر حسب الحاجة وطبيعة النشاط.

وكذلك بالنسبة لأي منظمة من منظمات المجتمع، فالثقافة هي دم المجتمع يسرى في كل تنظيماته وأن هناك بعض المكونات الخاصة بكل منظمة حسب الطبيعة والنشاط وحاجات أفرادها تعطي الخصوصية الثقافية لتنظيم على آخر وهذا ما يمكن أن يصبح فيما بعد الثقافة التنظيمية، إن وجود الثقافة والعمل الجماعي مرتبطين بالإنسان، والثقافة مرتبطة من جهة ببعدي الزمان والمكان أو المجال والعمل الجماعي يقتضي التنظيم ووجود المنظمة، فالثقافة التنظيمية تقتضي وجود العمل الجماعي المنظم للإنسان في إطار زمان ومكان معينين. إن كل المفاهيم المعروضة سابقا هي وجهة نظرنا حولها وسنتناول الثقافة التنظيمية من خلالها ونعتبرها قاعدة في التعامل مع كل المتغيرات الأخرى التي سوف تأتي، لكن قبل ذلك نقول بأن الثقافة التنظيمية لها تطور مفاهيمي وردت فيها الكثير من التعاريف وقبل ذلك المصطلحات التي تعبر عن هذا المعني في دراسة وتحليل المنظمة فقد صادفتنا الكثير من المعاني وإن كانت تصب في محتوى الثقافة التنظيمية فإنها في نظرنا تعالج جانب واحد فقط.

فمفهوم الثقافة التنظيمية كما نستخدمه اليوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات، ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة (عبد الرحمن الهيجان: 1992 ص 9 - 10).

ومع تطور نظريات التنظيم وظهور العديد من المفاهيم لتفسير العمل برزت مصطلحات جديدة، فنجد **الثقافة العمالية** التي ارتبطت برفع مستوى التعليم والثقافة الاجتماعية المهنية للعمال خاصة وأن الأمية كانت بنسبة كبيرة مع مطلع القرن العشرين، فعرفت بأنها ضرب من ضروب التعلم تهدف إلى تنمية الوعي العمالي والنقابي والاجتماعي لجماهير العاملين من شأنه الارتفاع بمستوياتهم لتطوير حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه. **والثقافة الصناعية** وهي تلك المعارف والأفكار والمواقف والممارسات اليومية التي اكتسبها العامل من خلال تواجده في المصنع بمثابة سلوكيات مميزة (يمينة نزار وعلي غربي: ص 20 - 21). **الثقافة التسييرية** وهي مجموعة المعارف والقيم التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية (رحال سليمان:1999، ص 9 - 10).

فهذه المفاهيم اقتصرت علي جانب معين من مكونات المنظمة، الأول اقتصر على العمال والثاني على المصنع فقط والمنظمة أشمل من ذلك والمفهوم الثالث اقتصر على جانب التسيير أي تناوله كعملية سلوكية بالبعد الثقافي أي ثقافة التسيير، ومن المصطلحات الأقرب بعد هذه نجد:

القيم الإدارية أو قيم العمل التي ركزت البحوث عليها كثيرا باعتبارها نسبيا قابلة للقياس واعتبرت جوهر الثقافة التنظيمية رغم أن هذه الأخيرة لا تعني القيم فقط وتشير إلى المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، والقيم هي التي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة هي المسئولة عن تشكيل شخصية المنظمة (عدنان كاظم وشاكر الخشالي: 2003، ص 26). وقد صنفت القيم أكثر من مرة ولعل أشهرها هو تصنيف بوشهولز (1976) وقد نجد بيئة العمل والمناخ التنظيمي والجو التنظيمي كمصطلحات تشير في مضمونها أيضا إلي جزئيات من الثقافة التنظيمية.

والمجموعة الأخيرة من المصطلحات تقترب أكثر من مفهوم الثقافة التنظيمية وقد يكون اختلافا في الاصطلاح فقط وليس في المعنى التي منها: حضارة المنظمة وثقافة المؤسسة، على اعتبار أن هناك اختلافا في التراث الفكري بين مصطلحي الثقافة والحضارة، وأيضا بين المؤسسة والمنظمة وإن كان الأول عملي ميداني والثاني نظري أكاديمي، فكل الاصطلاحات السابقة تصب في معناها على اعتبار أن المنظمة أشمل من المؤسسة والمصنع والإدارة وتتضمن العمل والتسيير والأفراد، والثقافة هي قيم ومعتقدات وسلوكيات.

فالثقافة التنظيمية حسب **شين** في كتابه **الثقافة التنظيمية والقيادة** هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات

وإدراكها وفهمها(عبد الحفيظ مقدم:ص 273). فهي عبارة عن منظومة من القيم والتقارير والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، وهي لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فإنهم يجلبون معهم قيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تأثر في الطرق التي يعمل بها الأفراد(سعد ياسين غالب: 2002، ص 90). ويقول وليام أوشي بأن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستجد وتترك في نفسه أطيب الأثر (وليام جي أوشي: ص 62).

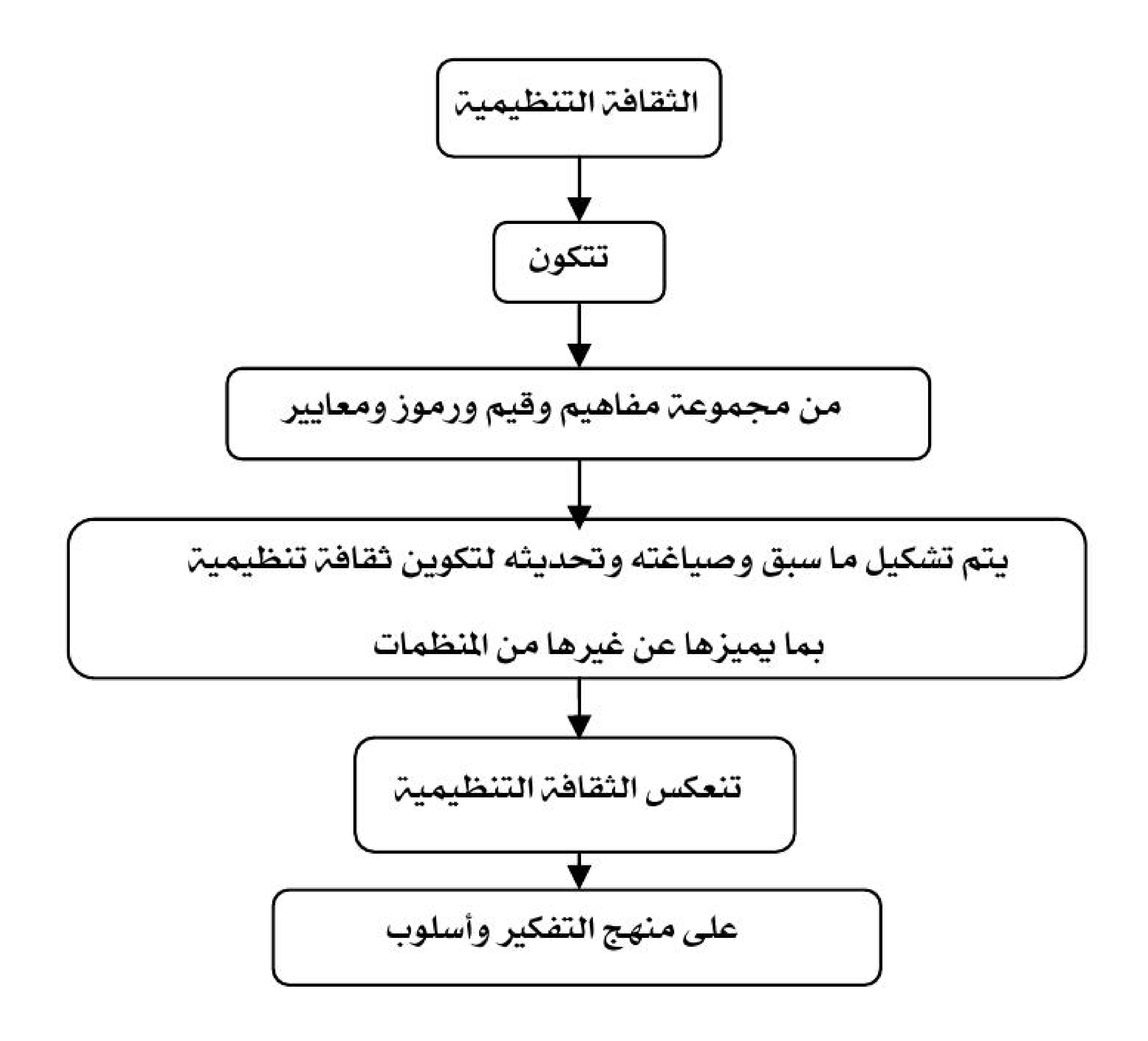
أما **سيزلاجي ووالاس** في كتابهما **السلوك التنظيمي والأداء** فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشتركة بين العاملين، وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدى بها العمل في المنظمة (سيزلاجي ووالاس: 1987 ص 458). ومن المفاهيم أيضا أنها مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد

المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، فهي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم ومن ثم على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها(مصطفى محمود أبو بكر: 2000، ص 130 و132).

ومما سبق يتضح امتداد الثقافة التنظيمية في الفرد وجماعات العمل والمنظمة ككل لكن تأثيرها يبقى حاسما على مستوى الفرد، فيمكن اعتبارها على هذا المستوى الذهنية أو العقلية التي تكون قد شكلت من خلال استدخال قيم واتجاهات ومعتقدات من البيئة الاجتماعية والمهنية، والتي يدرك من خلالها الفرد مجاله وعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل، ويفسر على أساسها سلوكه وتصرفاته ويبني عليها كل تغيير في المحيط، ومجموع كل هذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها، وأهم ما يمكن استنتاجه مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة.

الشكل رقم 07: تكون الثقافة التنظيمية

المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي ص 154.



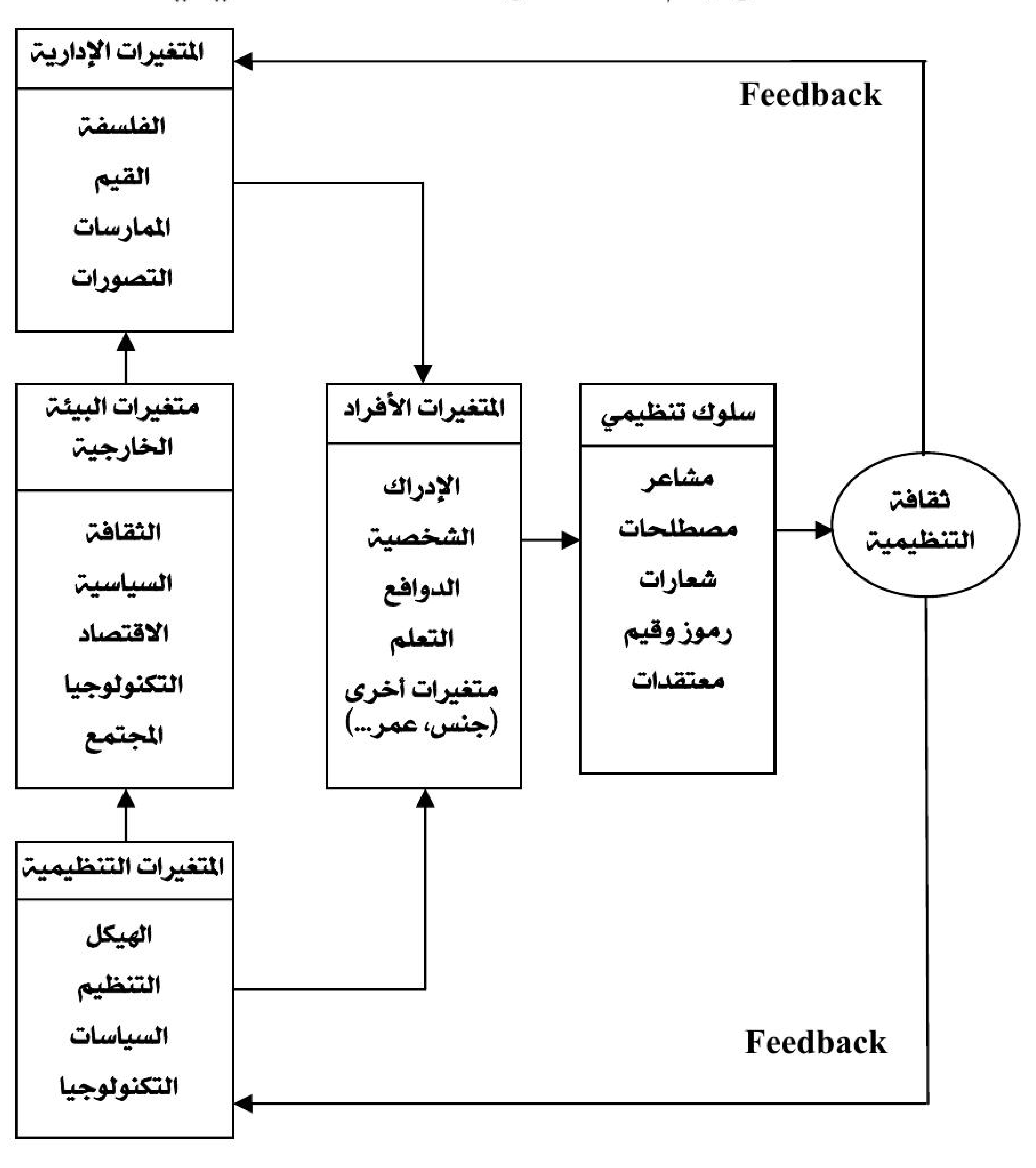
مكونات الثقافة التنظيمية:

نقصد بمكونات الثقافة التنظيمية كيف يمكن لنا أن نعرفها أو نحددها أو ما هي مظاهرها إن كانت لها مظاهر، فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات أو المظاهر والتي منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل وأبنية ومكاتب وأثاث وغيرها أو البيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة الفنية، فكيف لهذه المظاهر والمؤشرات أن تشكل الثقافة التنظيمية؟: إن الموقع المادي والتصميم المعماري وموقع وتوزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على الثقافة التنظيمية، وينعكس على اتجاهات وسلوكيات أعضاءها، فالموقع

الجغرافي لمباني المنظمة والتصميم المعماري لأبنية المنظمة، المساحات المكانية للمكاتب وتوزيع الإدارات والأقسام داخل المكاتب والمكاتب المفتوحة والمغلقة، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات وأماكن مكاتب الرؤساء والمرؤوسين، الأدوار التي يتواجد بها المكاتب ونوع وحالة الأثاث المكتبي أجهزة وأدوات الاتصالات وأماكن استقبال الضيوف والزبائن وأنواع ومستوى التحف والمعلقات على جدران مباني المنظمة كلها تعبر عن مظاهر أو مؤشرات عن الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يكون لهذه المظاهر والمؤشرات تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة ومن أمثلة هذه المجالات: الشعور بالأمان الوظيفي والاستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل والاستعداد للمبادأة والابتكار والتحديث والاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف والحرص على التمسك بالشكليات والإجراءات، فنوع وخصائص الهياكل المادية وطريقة ظهورها يمكن أن تكون مؤشرا له دلالة على وجود ثقافة جامدة منغلقة أو ثقافة مرنة مفتوحة داخل المنظمة، أما فيما يتعلق في جانب العلاقات وتنظيم سير العمل داخل المنظمة فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تظهر من خلال: أساليب وأدوات تحقيق انضباط الحضور والانصراف، أساليب تبادل حفظ البيانات والمعلومات، مجالات ومستوى التفصيل في اللوائح والإجراءات، نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها، وأساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها، إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها (مصطفى محمود أبو بكر: 141 -

144)، فكل هذه المظاهر بالإضافة إلى العنصر البشري في الزمن يطبع المنظمة بطابع خاص يكسبها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها، فمكونات الثقافة التنظيمية لها جانب مادي ظاهر وجوانب لا مادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة، حيث يصبح لها معنى نفسي اجتماعي يكوّن قيم واتجاهات ومعتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن ويمكن توضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: مكونات الثقافة التنظيمية



فالمصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي في مجالات اتخاذ القرار وأنماط الاتصال والقيادة وأساليب حل المشكلات وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم، إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة، وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها وغالبا بشكل غير مكتوب قيم ومشاعر وقواعد وتشريعات ولغة خاصة لتسهل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم وأنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة لأخرى لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى (مؤيد سعيد سالم: ص 168 - 169)، فالثقافة التنظيمية بهذا الشكل تصبح كبرمجة عقلية في المنظمة حيث يكتسب الفرد الجديد كل هذه القيم والمعتقدات وما هو متعارف عليه في جماعات العمل، وهناك ثلاث مستويات للبرمجة العقلية التي قد تكون مقصودة أو غير مقصودة يعنى يمكن أن يكتسبها الفرد تلقائيا عند التحاقه بالمنظمة أو تقوم المنظمة بترسيخها من خلال آلياتها الخاصة التي منها التكوين والتدريب:

المستوى الأول: يكون تنظيميا أي على مستوى المنظمة ككل وهي أمور يجب أن يعلمها كل الأفراد ويتعلمها وفي مجملها تشمل الإطار الرسمي للمنظمة من خلال احترام قوانينها وتشريعاتها والالتزام بأهدافها والسعي لإستمراريتها كحد أدنى.

المستوى الثاني: يكون جماعي أي على مستوى فرق العمل حسب حجم المنظمة، حيث تأخذ الثقافة بعض الخصوصيات حسب طبيعة النشاط ومستواه من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية.

المستوى الثالث: هو الأساسي أي الفرد في حد ذاته من خلال كسب ولائه وتحقيق رغباته ومطابقة طموحاته لأهداف المنظمة.

ونلاحظ في الأخير أن مكونات ومؤشرات ومظاهر الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالقيم والاتجاهات، ولعلها تكررت في كل تعاريفها رغم أنها ليست كل الثقافة التنظيمية لكن هي حجر الزاوية لأنها أساسية في ضبط سلوك الأفراد.

وتمثل القيم المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ ومقارنة بالاتجاهات فهي تتصف بثبات نسبي أكبر، فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها تثبيت أو تغيير الاتجاهات لأن القيم قناعات راسخة في أغلب الأحيان ولكن ذلك لا يعني استحالة تغيير القيم إذ يعيد الناس النظر في القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في كثيرا من الأحيان، أما الاتجاهات فتمثل محددا من محددات السلوك التنظيمي وهي توجه أو استعداد مسبق للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الطويلة وتتغير بتغير الخبرات، التعليم والتدريب بل وحتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير (محمد القريوتي: 2004، ص 157 و168).

فيمكن أن نشبه مكانة القيم والاتجاهات بالنسبة للثقافة التنظيمية كالموشور الذي يعكس ألوان الطيف من خلال إسقاط حزمة ضوئية عليه فالرموز والمصطلحات والمراسيم وكل المتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية تنعكس على موشور القيم والاتجاهات لتظهر لنا ألوان السلوك التنظيمي في المنظمة، ونستنتج من هذا أنه إذا أردنا تغيير ألوان الطيف أو شكلها فليس معناه تغيير الحزمة الضوئية فقط بل يجب تغيير شكل الموشور أي أن تغيير السلوك التنظيمي أو إحداث أي تغيير في المنظمة لا يعني القيام بتغيير البيئة فقط أو معطى من معطياتها بل يجب تغيير القيم والمعتقدات.

دور وأثر الثقافة التنظيمية على مكونات المنظمة:

1) دور الثقافة التنظيمية وأهميتها: إن الحديث عن دورها هو حديث عن أهميتها أو عن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى، فهي تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن أي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن لها دورا كبيرا في مقاومة ما يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، أيضا تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عند مواجهة موقف معين أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر إطار، لتنظيم

وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعني أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (محمود سليمان العميان: 2002 ص 313)، وعليه يمكن القول بأن أدوار ووظائف الثقافة التنظيمية تكمن في:

- أنها تعطى أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوى ممن يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام حيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل(حسن حريم: 2003، ص 265).

2) أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب

والإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهما (سيزلاجي ووالاس: ص 461 - 462):

- ✓ **اتجاه أو توجهات المنظمة**: حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع إستراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ "فلسفة لا تأرجح المركب" أي اترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية، فقد تدفع الثقافة المنظمة إلى تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.
- ✓ **الانتشار**: وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.
- ✓ **القوة**: حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه وقوة تأثيره، وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

- ✓ **المرونة**: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها: تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة، ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل، وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها، والاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة وأخيرا تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها.
- ✓ **الالتزام**: تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى أخر فإن الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا (مصطفى أبو بكر: ص 138).

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التنظيمية، ويظهر هذا من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء حيث كما أشرنا أن اتخاذ القرارات ونمط القيادة في علاقته بالهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمي في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية:

أ- **خصائص الثقافة التنظيمية**: تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهي كونها:

- **نظام مركب**: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).
- **نظام متكامل**: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **نظام تراكمي (مستمر ومتصل)**: حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق إنتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.

- **نظام مكتسب متغير ومتطور**: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- **لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية(مصطفى محمود أبوبكر: ص 407).

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي:

- **درجة المبادرة الفردية**: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- **درجة قبول المخاطرة**: وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات(محمد القريوتي: ص 152).

وكل ما نلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات، فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة.

ب- أنواع الثقافة التنظيمية:

نظرا لحداثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد، بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج من الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم:

1- الثقافة التنظيمية من حيث التأثير: وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة، وتعنى قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء

التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وايجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، إن درجة قوة الثقافة تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

- ✓ كثافة الثقافة التنظيمية التي تعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل بقيم وتقاليد وقواعد والثقافة الكثيفة تمتلك منظومة فخمة ومتنوعة من الافتراضات.
- ✓ نطاق تأثير هذه الافتراضات حيث أن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكثر تأثيرا من الثقافات التنظيمية الأخرى التي تتمتع بهذه الصفة.
- ✓ وضوح الترتيب فالثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج، إن قوتها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع ومعرفة هذه العوامل تعطى انطباعا عاما عن قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة (سعد غالب: 2002، ص 92 - 93).

وبين المنظمات نجد أن القوة والضعف فيها يكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوة مواتيه وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم

اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة (مصطفى محمود: ص 411 - 412)

2- من حيث النموذج السائد: لقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها (الاتصال واتخاذ القرارات الرقابة والتنظيم والتكوين والتغيير والتكنولوجيا والمنافسة) وغيرها من العمليات حيث تتمثل هذه النماذج في:

- ✓ **النموذج العلمي**: يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها كل من **تايلور وفايول** وذلك انطلاقا من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى كلاهما للبحث عن العقلانية في العمل، فانكب المهندس تايلور على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحدد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق One Best Way وقد كان يبحث عن الطريقة المثلي لتحسين الأداء، وبالتالي يتمكن من صياغة علم إدارة المؤسسات والذي يقوم خاصة على ما يلي:

- التحديد الدقيق لمسار إنجاز أي عمل واختيار وتدريب العمال على أسس علمية.
- الفصل بين إنجاز وتحضير العمل والتقسيم العادل للعوائد الناجمة عن ارتفاع المردودية ما بين العامل ورب العمل.

وبينما كان تايلور منكبا عن العمل التنفيذي اهتم من جهته فايول بعمل المديرين أو المسيرين وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة كما أنه اقترح التفريق بين ستة وظائف رئيسية واعتبر أهمها الوظيفة الإدارية والتي حدد لها خمسة نقاط هي: التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة والتنبؤ. والتي أخذت تتوسع لتصل إلى الهيئة الوسطي التنفيذية ولعل التكنوقراطية تكون أحسن معبر عن المدرسة الكلاسيكية، ويعتبر M. Pages أن هذا النموذج سيطر خاصة في المؤسسات الكبيرة أين يجد فيها الفرد نفسه أمام سلطة من دون وجه وغير مشخصة ويكون فيها الأداء الفردي مشجعاً بقوة والعقاب شديد (نفسيا وماديا)، فعلى الفرد دائما أن يعطى أحسن ما عنده وبالمقابل تشركه المنظمة في عظمتها ويكون المردود في هذا النموذج محددا سلفا وتعتمد المنظمة على بيروقراطية دقيقة في عملها.

- ✓ **النموذج القانوني**: يأخذ جذوره من المدرسة الكلاسيكية كذلك بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية Max Weber، إذ يعتبر الأول الذي عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة، فهو ينطلق من فكرة أن انصياع الفرد لأوامر رؤساءه ليس بدافع الخوف وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية العقلانية، فنظريته ترتكز أساسا على النظرية الشرعية، وقد اهتم بالعمل بصورة عامة لكن عند وضعه لتنظيمه أخذ الإدارة العمومية كنموذج واقترح ما يلي:

- تحديد الوظائف كتابيا بالتفصيل (قوانين صارمة) والتوظيف بطريقة منهجية (امتحان أو مسابقة) مما يسمح بالتقييم الموضوعي للقدرات.
- تسطير المشاوير المهنية حسب معياري القدرات والأقدمية وتنظيم هرمي دقيق.

وهذا ما أدى حاليا إلى وجود رقابة قوية يؤكدها وقوف النقابات في وجه الإدارة، إن مثل هذا النموذج إذا ما ساد في مؤسسة ما يكون احترام تام للقوانين العادلة وتكرس حقوق وواجبات الكل هذا ما يجعل وجود نسبة قليلة من دوران العمل ويفتح مجالا واسعا للشعور بالأمن في العمل.

✓ **النموذج الاستحقاقي**: إن النظريات الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت وقار لا يمكنه أن يتغير(سواء التنظيم العلمي أو المرتكز على القانون)، لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية بيّن أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل حتى أن أحد منظري هذه المدرسة (Rothlisberger) ذهب إلى تعريف المنظمة من خلال وظيفتها، صنع المنتج وإرضاء الأفراد المكونين لها، مما يستدعى ليس فحسب تنظيما تقنيا وإنما تنظيما اجتماعيا كذلك، هذا التنظيم الذي سيركز على الفرد وعلى تحسين النظرة للعلاقة في العمل بين الفرد والعمل، فعلى خلاف نظرة المدرسة الكلاسيكية يجب الاهتمام بالفرد وبالتالي هذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة والديناميكية ويكون التوجه فيه مطلقا نحو المردود.

✓ **النموذج التطوري:** نظرا لتراكمات المعرفية وتطور العلوم ظهر تناول آخر يرتكز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تسمح بحل مشكلات العمل في المؤسسة وبالتالي ضمان مستوى عالي من الفعالية كما ترتكز على أن الاقتصادي لابد وأن يحرك بواسطة الاجتماعي (الأفراد)، إن تنشيط الجانب الاجتماعي يعني الاهتمام بتطور الفرد وذلك يشمل التكوين الرسمي والمشاركة في المشاريع والدوران الداخلي وتكوين الخلف، إن الهدف من تطوير الأشخاص هو الرفع من الكفاءة وتغيير السلوكيات المعتادة، إن المتعلمين رجالا ونساء لن يقبلوا بهرمية شديدة تثقل كاهلهم فهم بالتالي في معظم الحالات يطالبون بدرجة من الحرية في العمل وهذا يرجع لتنامي نسبة المتعلمين ذوي المؤهلات، مما جعل التيار السوسيوتقني يقترح الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية الاجتماعية للعامل مع التركيز على الإعلام الواسع والتكوين حيث يدعى العامل إلى تقبل مسؤولية واسعة مقابل استقلالية متزايدة في إنجاز العمل وبالتالي فقد بدأ يتضح للجميع أن النمو الاقتصادي ينبع من القاعدة ولا يفرض من فوق، على اعتبار المجهودات التي يبذلها الفرد والمجموعة للوصول إلى الأهداف المختلفة كالنمو الاقتصادي والترقية الاجتماعية، وعليه فإن هذا النموذج يقتضى تقليص المستويات الهرمية في المنظمة إلى الحد الأدنى الضروري مما يسمح بحل المشاكل الطارئة بسرعة إذا فهو يمثل نظام التسيير الذاتي المثالي أين يسود النضج التام في المؤسسة فالكل يدرك مهامه وواجباته وبالمقابل يتلقى من المؤسسة، الدعم والاعتراف.

3- من حيث نمط التسيير: ويمكن تصنيفها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى خاصة مع نظرية x **لماجريجور** حول النمط القيادي، وثقافة ديمقراطية وهي تتناسب مع النظرية y أين يكون الأفراد يتمتعون بنضج كبير، وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف، ولكن لمعرفة أي الثقافتين أحسن فذلك يرتبط بالجو التنظيمي داخل المؤسسة ومكوناتها البشرية حيث لاحظ كل من Saussman et Herden ضرورة أن يكون الأفراد مستقلين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في ثقافة ديمقراطية، أما المؤسسات التي نجد فيها الأفكار تقل كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا فمن الأفضل أن يكون أخذ القرار فيها فرديا عنه جماعيا.

4- من حيث الفعالية: ويمكن تصنيفها إلى:

- ✓ **ثقافة ديناميكية**: التي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا بثقافة التكيف الاستراتيجي.
- ✓ **ثقافة سلبية**: وهي التي تكرس سلوكيات لا تتماشي مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسستهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب المرتفع، نوعية سيئة من الخدمات أو المنتج (بوياية محمد الطاهر: 2004 ص 49-59).

5- من حيث المناهج: يمكن تصنيف مناهج الثقافة إما إلى هيكلية أو تفسيرية، فالأول يركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ومن

النماذج الشهيرة ما اقترحه Handy Charles (1985) الذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة:

- **ثقافة الدور**: وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين، ويعمل هذا الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغيرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة، ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغير الجذري.
- **ثقافة القوة**: غالبا ما يتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوى متسلط، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن المركز (الوضع) والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، وليس من

خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح، إن هذا الوضع يمكّن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور، وعندما تكون المنظمة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوى بحيث يمارس رقابة فعالة وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته، كما يقول هاندي إن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة للابتكار الفعال، ومن ناحية أخرى فإذا زاد نمو المنظمة بحيث تصبح ذات حجم أكبر مما يستطيع الشخص القوى أن يفرض سيطرته وتحكمه على كل شيء يحدث في المنظمة فإن من المخاطر أن تواجه محاولات الابتكار عقبات غير متوقعة، إن ثقافة القوة يمكن أن تعرقل الابتكار الفعال أيضا بسبب القدر المحدود من القدرة على التصرف الذي يتم منحه لمعظم الأعضاء، إن الافتقار إلى الاستقلالية بين الأشخاص البعيدين عن المركز قد يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وعدم الرغبة في بذل الجهد الإضافي المطلوب للقيام بالابتكارات المفروضة من أعلى، وبشكل مكافئ فمن غير المحتمل أن يبادر هؤلاء بعمل الابتكارات من أنفسهم.

- **ثقافة المهمة**: تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعا ومحاباة للابتكار، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين غير أننا نقوم بتحذير من وجهة

النظر التي تقول بأن أي نوع واحد من الثقافة يكون دائما هو الأكثر ملائمة للابتكار، وبينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى، إن المنظمة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة وثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحا عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المنظمة مثل اللوائح الجديدة الخاصة بالصحة والسلامة.

ثقافة الفرد: وتركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع، يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعنى أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل. ويركز الثاني أي المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة، لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء (نيجل كينج ونيل أندرسون: ص 211 - 214).

6- الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية: أو يمكن تسميتها بالثقافة العامة والثقافة التخصصية، حيث أن الثقافة الرئيسية في التنظيم تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات ضمن التنظيم الأكبر وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم(محمد قاسم القريوتي: ص 153).

إن التأثيرات السوسيو ثقافية للوسط تتأكد أكثر من خلال معرفة العلاقة بين ثقافة المستخدمين والفعل الجماعي داخل المؤسسة، وكذلك من خلال انتمائهم إلى مجموعة سوسيو اقتصادية، وعليه فإن ثقافة المؤسسة ما هي إلى مستوى تحليل على اعتبار وجود مستويات أخرى أكبر وأوسع (الثقافة الوطنية والهوية والمهنة)، وأخرى أصغر (ثقافة القسم والفرع والمصلحة وثقافة جماعة العمل...الخ) على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسات وهو حامل معه ثقافة نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة. إضافة إلى التمثلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة وغالبا ما تحمل هذه الصور بصمة عاطفية، فإما أن يتحقق إشباع لحاجات الفرد وفي حالة العكس تصبح مصدر صراعات نفسية داخلية كما يمكن أن تشكل ثقافة خاصة بقسم الإنتاج،

وقسم الدراسات والتخطيط، وحتى ثقافات أكثر جزئية كثقافة مصلحة التخزين ومصلحة الصيانة وهكذا حتى تصل إلى اختلافات ثقافية بين الجماعات الصغيرة جدا، أي كل جماعة عمل تنجز مهمة مشتركة تختلف عن جماعة تنجز مهمة أخرى لكن ما يبدو واضحا جدا وتناولته الدراسات هي ثقافة المركز وثقافة المحيط، وذلك كون الثقافة التنظيمية هي إستراتيجية يحملها إطارات الإدارة انطلاقا من ثقافتهم الشخصية يحاولون فرضها وهم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة، وفي هذه الحالة وإذا ما كان الاختلاف شديدا فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية، وبالتالي قد تحدث صراعات خطيرة قد تعصف بالمؤسسة بأكملها (بوياية محمد الطاهر: ص 59 - 60). ومما يميز وجود ثقافات تحتية أو فرعية للثقافة التنظيمية العامة خاصة لدى الباحثين هو كثرة التسميات التي ذكرناها عند التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية، فنجد الثقافة التسييرية إلى جانب التسيير فقط في المؤسسة، ثقافة المصنع باعتبار أن مجال العمل صناعي لكن وجود الثقافة التنظيمية شامل وجامع لكل وحدة اجتماعية تسمى منظمة أو مؤسسة وغيرها من المصطلحات.

آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بآليات تختلف عن

ثقافة المجتمع، وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليها.

فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها:

- ✓ **البيانات الرسمية:** وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- ✓ **القدوة:** وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- ✓ **الرموز العلنية:** وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقيات.
- ✓ **الروايات والقصص والأساطير:** تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والأخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
- ✓ **موضع اهتمام القادة:** ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟.

- ✓ **ردود الفعل تجاه الأزمات**: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
- ✓ **التركيب التنظيمي**: ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولا عن الآخر وما شابه ذلك.
- ✓ **النظم الداخلية للتنظيم**: ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ **سياسات شؤون الموظفين**: وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والتوضيع والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد (سيزلاجي ووالاس: ص 459 - 460).

إضافة إلى هذه الآليات نجد:

- ✓ **اختيار الموظفين**: تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت

فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطى الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

✓ **ممارسات الإدارة العليا:** فرغم أهمية القيم المعلنة إلى أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات، من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموضة قديمة، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون منه إلا الشعار إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة

ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دليلا على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود (محمد القريوتي: ص 164 - 165).

فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.

ولكن كل ما سبق ذكره يتم من خلال آليات اكتساب رئيسية تتضمن كل ما سبق ذكره في ميدان العمل، حيث يتلقى الفرد في إطار عمله رسائل من مصادر مختلفة (داخل وخارج المؤسسة) من بينها رسائل عنه التي تعيده إلى الصورة المثالية لذاته، فيشفّرها ويقرأ بتمعن ما تعلق منها بمشواره المهني وطموحاته، وهذا ما يسمح له بتشكيل تمثّل منسجم لماهية المؤسسة والدور المهني الذي يجب أن يقوم به داخلها، فإذا ما تمكن من ذلك أي أن هذه الصورة أدت إلى تمثلات إيجابية وعلى الأقل مقبولة عن ذاته فسيندمج انفعاليا وبقوة في المؤسسة أما إذا حدث العكس كأن يكون دوره غير ذي أهمية أو يتجاوز قدراته فهذا قد يخلق سلوك مرضيا خطيرا في أحسن الحالات التباعد النفسي عن المنظمة، ولجماعة العمل دور واضح في تشكيل

التمثل أو الصورة الذهنية عن العمل، حيث أن الصور التي يدركها الأفراد تتأثر بتمثلات جماعة العمل وعليه يفترض وجود تصور أدنى مشترك (وجود شخصية قاعدية).إن الحديث عن جماعة العمل والشخصية القاعدية هو حديث عن التنشئة الاجتماعية التي تعتبر الإطار العام لكافة الآليات النفسية الاجتماعية لاكتساب السلوكيات والمعايير وما دمنا نتحدث عن المجال التنظيمي فإن التنشئة الاجتماعية التنظيمية (La Socialisation Organisationnelle) تلعب دورا هاما في اكتساب الثقافة التنظيمية واستدخال المعايير الخاصة بالمنظمة وكل الممارسات الظاهرة والضمنية نفسية كانت أو اجتماعية حتى يصبح الفرد عضوا داخل جماعة العمل وفردا من أفراد المنظمة.

أ- التنشئة الاجتماعية التنظيمية (المهنية): ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي؟: هل يمكنك أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى في أي عمل أو وظيفة التحقت بها؟، غالبا ما ستكون فترة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقاتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء ويجب عليك البدء في عمليات الإقدام والتعرف عليهم، بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالبا ما قد يكون مختلفا عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات ومهارات وسياسيات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة كافة، ويمكن تعريف التنشئة الاجتماعية المهنية بأنها العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها، ويمكننا القول أن العمل أو المهنة هو سلسلة الخبرات الاجتماعية كلما انتقل الفرد من منظمة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر داخل

المنظمة نفسها (محمد سعيد سلطان: 2002،ص 246). وقد نجد مصطلح التنشئة الاجتماعية أو التنمية الإدارية عند الإشارة إلى العملية التي يتعلم من خلالها الفرد ثقافة المنظمة التي التحق بها حديثا وتتم هذه العملية من خلال مراحل متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1- مرحلة الدخول في المنظمة:

- هل تستطيع تحديد شركة تريد أن تعمل فيها في المستقل؟.
- لماذا تحب أن تعمل في هذه الشركة بالتحديد؟.
- ما الذي تعرفه عن هذه الشركة وجعلها اختيارا جيدا بالنسبة لك؟.

إذا أمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة هذا يعنى أنك تعرف بعض المعلومات حتى وإن كانت قليلة قبل أن تعمل فيها، بعبارة أخرى غالبا ما يحاول الفرد وضع بعض التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة ما قبل التحول فهذه التوقعات والتصورات تم بناؤها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة كالأصدقاء والأقارب الذين يعملون بها، المجلات والمطبوعات المتخصصة والمقالات التي تنشر عن المنظمة أو أي مصادر أخرى، وبالرغم ن أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وأحيانا ترسم صورة وردية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة، مصدر آخر للمعلومات قد يكون المنظمة في حد ذاتها عن طريق القائم بالتعيين والمقابلات

الشخصية حيث يصف الشركة بكلمات تعلق بالأسماع متحاشيا المشاكل سواء كانت خارجية أو داخلية ومؤكدا على مميزات المنظمة، وبالتالي يتكون لدى الفرد انطباع ايجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة، وعندما يتم التحاق الفرد بالوظيفة ولا يتقابل كل من توقعاته وواقعه تكون النتيجة الطبيعية هي الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

2- التأقلم مع المنظمة (مرحلة التكيف): هذه المرحلة تبدأ عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد، وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح المهام الجديدة لكن يجب أن يكون موجه لممارسة ومعرفة إجراءات منظمته الجديدة، بعبارة أخرى يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل منظمته، ويمكن للعامل أن يقوم بشكل شعوري أو لا شعوري باستدماج واستدخال أو تقمص النموذج الثقافي الموجود في مؤسسته من خلال الضغوط التي تمارسها جماعة الانتماء على الفرد أو من خلال جماعته المرجعية وهي إما جماعة يرغب في الانتماء إليها أو جماعة يقارن نفسه بها، ويظهر ذلك من خلال ربط علاقات جيدة مع زملاءه الجدد وتتدخل في عملية الاستدماج والاستدخال ثقافة الفرد في حد ذاته فهو ليس مجرد مستقبل سلبي وإنما له اهتماماته وطموحاته وتاريخه الشخصي، علاوة على أن الفعل الجماعي يمر عبر مصفاة الجهاز العصبي للإنسان فيتأثر بقدراته المعرفية عواطفه وانفعالاته، بعض المنظمات تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية ليتعلم الموظفين الجدد رسميا كل شيء عن منظمتهم وليس فقط العمليات الخاصة ولكن أيضا تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها، وبدون هذه البرامج الموجهة يكون من الصعب على

الموظفين الجدد فهم ماهية المنظمة وإن كان مرور الوقت يمّكن الفرد من تعلم أغلب ما يتم تعليمه في هذه البرامج بشكل غير رسمي وربما بشكل أفضل من تلك البرامج التي تكون مكثفة وفي وقت قصير.

3- مرحلة الاستقرار(مرحلة التحول): بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسئولا فيها أي بعد تثبيته وبعد انتهاء برامج التدريب والتوجيه وانقضاء مدة الاختيار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاء هذه الفترة أو البرامج، فتكون بداية طبيعية للالتحاق بالعمل، وفي حالة أخرى قد لا تكون هناك مراسيم ولكن يحصل الموظف الجديد على شهادة موقعة أو ما شابه ذلك تفيد بقبوله في المنظمة أو يكون القبول بشكل غير رسمي كدعوى على غذاء جماعي مثلا ينظمه القسم أو المنظمة أو جماعة العمل أو الزملاء (محمد سعيد سلطان: ص 247 - 249).

من خلال ما سبق نتأكد من أن اكتساب الثقافة التنظيمية هي عملية شعورية ولا شعورية في نفس الوقت على اعتبار أنها تفاعل بين تصورات وتوقعات وانفعالات وعواطف العامل ومعارفه ومدركاته مع واقع موجود بالفعل في مجال العمل، مما يتطلب تنشئة اجتماعية مهنية بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى نفسي اجتماعي، حيث أن التنشئة الاجتماعية في المجتمع لها مؤسسات تقوم بها كعملية لكن في مجال العمل يمكن أن تكون وسائل اكتساب الثقافة التنظيمية جد خاصة وموقفية متعلقة بمجال العمل.

ب- وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية: إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات

هامة قد يجد نفسه غريبا أو يعاني اغترابا نفسيا اجتماعيا إن لم يحاول التكيف واستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجهه، وقد يجد في محيط عمله عوامل أو وسائل تساعده على ذلك منها:

- **الجماعات غير الرسمية:** وحتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولاته لفهم وإدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة أو ورشة) أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء) تخضع للمتغيرات الشخصية (عمر وجنس وأقدمية ومستوى إداري أو تعليمي).
- **مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:** التي تحدثنا عنها سابقا والتي تشمل المباني والهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل، بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بداية، ثم فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.
- **برامج التدريب والتكوين التوجيهية:** حيث نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع، حيث تسطر المنظمة برامج توجيه وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن

والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحليا وتدريجيا.

- **تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع**: فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته، كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطى للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة وإما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

أبعاد الثقافة التنظيمية: إن للثقافة التنظيمية كما سبق الذكر أدوار عدة في المنظمة باعتبار أن تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير، التغير والتحفيز وحتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي أبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفّعل هذه الأبعاد؟:

1) **البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:** أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي تكوّن لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز (أمل الفرحان: 2003، ص 17)، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد وتجعله سلوكا مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة ويستدخل كل المعايير والقيم الايجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع حاجات معنوية (احترام وتقدير الذات) أو مادية، فكلما قُبِل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصه في التقدم والتطور والترقية في العمل، إذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة وقد ينطبق الأمر حتى على الزبائن والعملاء في تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة.

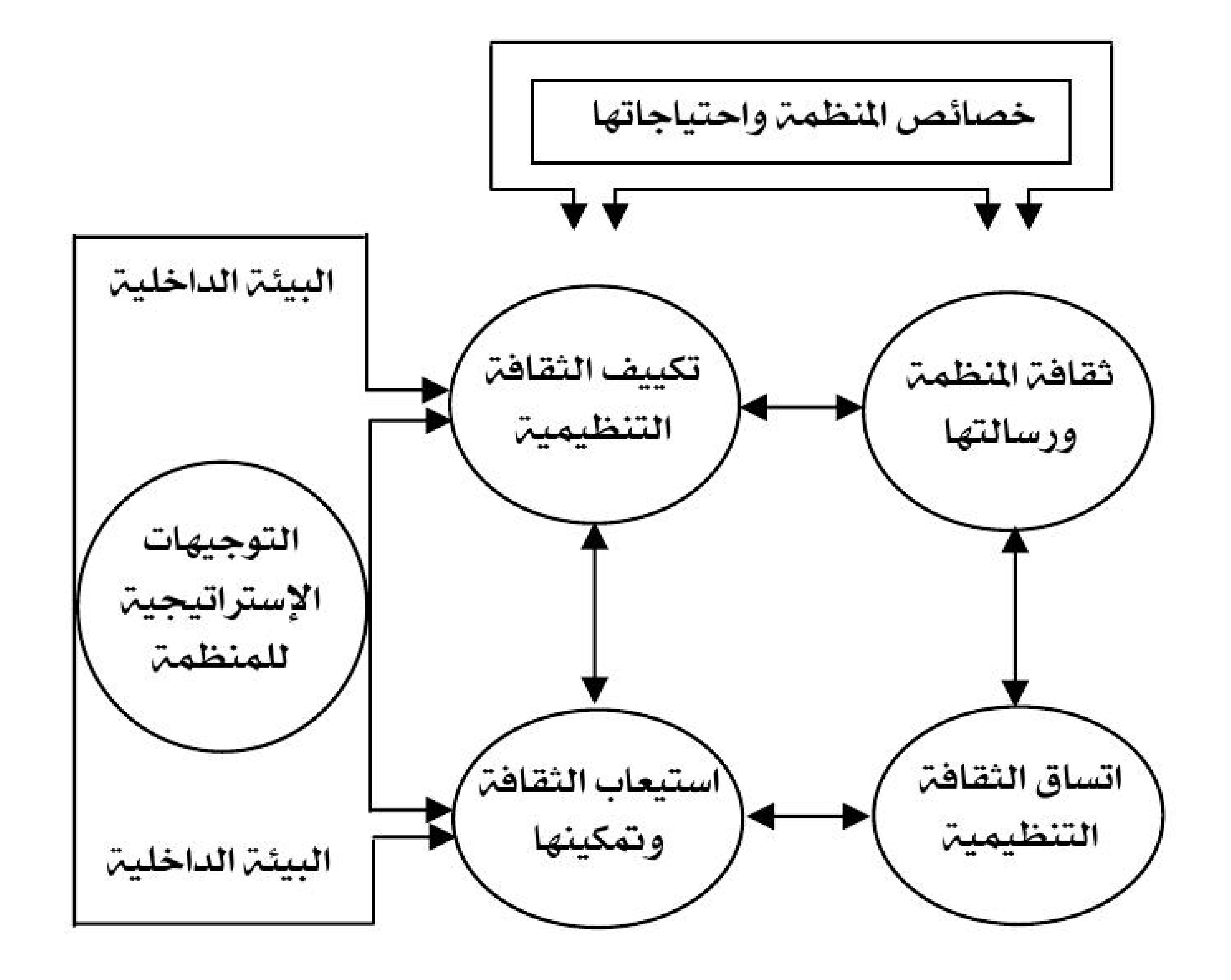
2) **البعد التسييري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالة، فهو عملية تمس كل

جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته، تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير. هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين جانب تقني بحت كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثر بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الأخر فمرتبط بتعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق كاتز Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي المهارات التقنية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفكرية التصورية، من هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل (بوفلجة غياث:1998، ص 09 - 10)، على اعتبار أن له أثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء والإبداع والتسيير، بشكل فعال ليحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

3) **البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة(ياسين غالب:ص 93)، فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى ذلك فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة (مصطفى محمود أبو بكر: ص 422). على اعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكلين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء وصياغة الإستراتيجية:

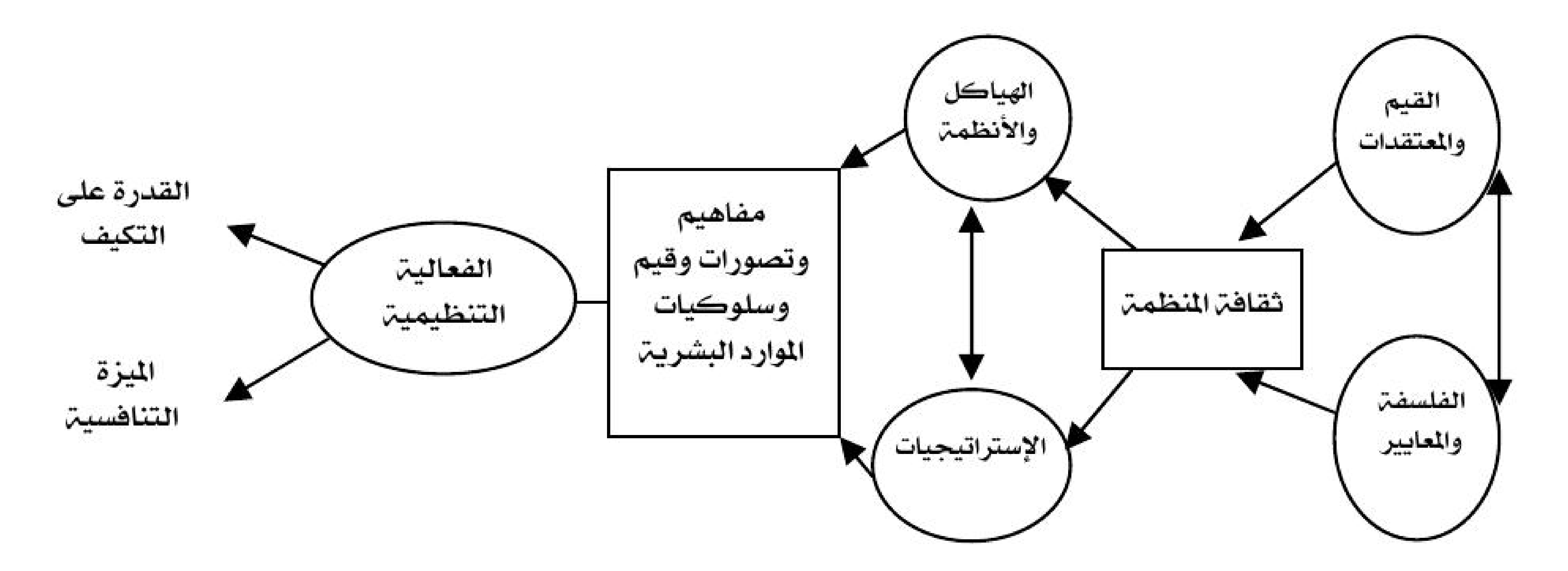
الشكل رقم 09: العلاقة بين البيئة، الثقافة التنظيمية والإستراتيجية

المصدر: مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري، ص 419.



الشكل رقم 10: تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة

المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، المرجع السابق، ص 423.



5) البعد التنافسي للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين، وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى (مصطفى محمود أبوبكر: ص 406)، وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.

6) البعد التغييري للثقافة التنظيمية: تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم، وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة

مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتّم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير (أمل الفرحان: ص 19)، ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية والديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير الأمد وبأقل التكاليف، وكلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار ومبادئ وطموحات كلما كانت التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

إن هذه الأبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميها من جهة ومدى انتشار تأثيراتها وإيجابياتها كأداة فعالة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبار أنها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة، ومن القواسم المشتركة من إمكانيات ومشاعر ومعتقدات وقيم لتسقطها في المستقبل، فمن خلالها يمكن التسيير الجيد والتحفيز الفعال وزيادة التنافسية كما تساهم في إنجاح التغيير من خلال المساهمة في بناء وصياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، هذا كله إذا أحسن استغلالها وكانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم والتزامهم

وكلما كانت ضعيفة ومتناقضة كلما قلت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها.

التشخيص الثقافي والهوية: لقد تحدثنا عن الثقافة التنظيمية وتحليلها شكلا ومضمونا، لكن طبيعتها تجعلها أكثر غموضا وصعبة الملاحظة والدراسة ولعل من أهم العوامل والوسائل التي تساعد على دراستها أكثر هو التشخيص الثقافي فماذا نقصد به؟.

1- التشخيص الثقافي: يهدف إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، ما يستدعى الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية ولنسق قيمها، ويسمح ذلك بالتعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تساهم في تحقيق الترابط الذي يجعل المؤسسة ذات أداء جيد وبالتالي تدعيمها وإدماجها ومجانسة التصرفات الفردية داخلها، إن اعتبار الثقافة كتراث يجب المحافظة عليه بأي ثمن قد يكون مصدر خطر على المؤسسة، وعلى التشخيص إذن أن يوضح ذلك لأن التشبث النرجسي القوى بالهوية المثالية يؤدي بالمؤسسة إلى الابتعاد تدريجيا عن واقعها ما يجعلها تفقد ليونتها وقدرتها على التكيف الضروري للتطور في محيط متقلب غير قادر، لكن ما هي وسائل التشخيص؟، وحسب **بولنجر وهوفستاد** للكشف عن البرمجة الذهنية المستمدة من الثقافة التي ينتمون لها يجب إما الحث على السلوك والدفع إليه أو القيام بملاحظة الوضعية في إطار عادي وبالتالي يمكن تلخيص أربع استراتيجيات لدراسة الثقافة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: استراتيجيات دراسة الثقافة التنظيمية

المصدر: بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، ص 74.

	الحث على السلوك	ملاحظة الوضعية
كلام	مقابلات استمارات اختبارات	تحليل الخطب تحليل المناقشات تحليل الوثائق
أفعال	تجارب مخبرية تجارب ميدانية	ملاحظات مباشرة استعمال الإحصاء الوصفي

إذن فالحث على السلوك إما يكون شفويا (كلاما) أو غير شفوي (أفعالا) كما يمكن استعمال الاختبارات الفردية الشخصية لقياس السمات الثقافية، لكن النظرة إلى الثقافة تختلف باختلاف الدارسين ومنهم M.Thévenet الذي يبرز رؤيتين أساسيتين للثقافة:

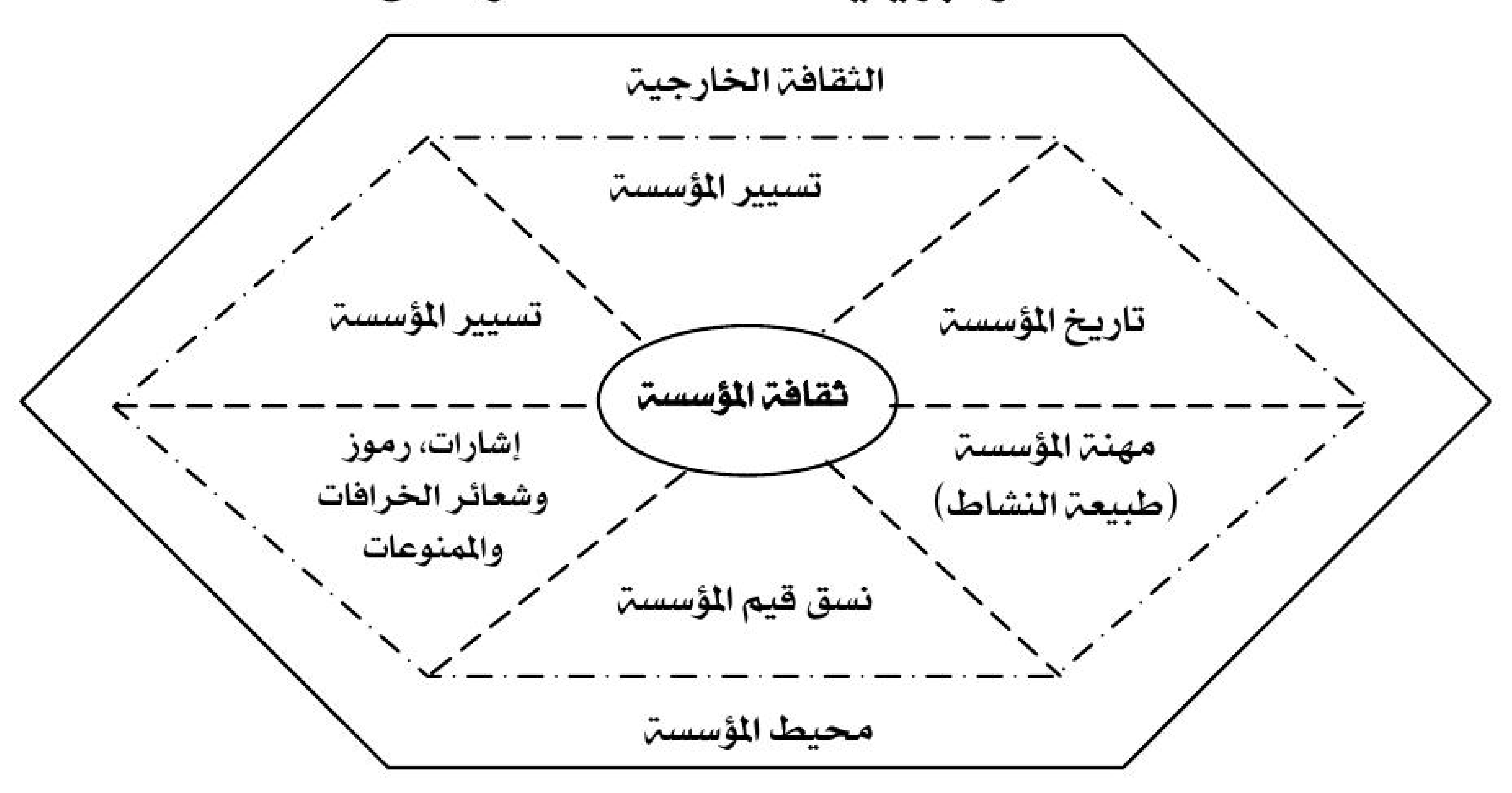
- ✓ **رؤية تراثية:** أي أن المؤسسة تمتلك ثقافة كما تمتلك بقية الموارد (الهياكل، الأفراد...الخ)، وعليه فخطوات التشخيص تقتضي وصف هذا المورد (الثقافة) من قيم شعائر ورموز وخرافات تم التعرف على ارتباطها ببقية الموارد الموجودة (الثقافة، التكنولوجيا...الخ).
- ✓ **رؤية وجودية:** حسب هذه الرؤية الأخيرة المسيطرة حاليا على مناهج التشخيص الثقافي يمكن استخلاص ثلاثة آفاق: الأفق المعرفي ويعني استخلاص المعرفة المشتركة المستعملة من طرف

أفراد المنظمة لإدراك وتصنيف وتحليل الظواهر والسلوكيات، الأفق الرمزي ويدرس العملية التي توصّل بفضلها أفراد المؤسسة إلى تقاسم معنى مشترك للواقع، أي كيف أن الخبرات والتجارب المكتسبة أصبحت مناسبة وذات معنى غني بالنسبة لهم ولا يتحقق ذلك إلا من خلال دراسة تاريخ المؤسسة، الأفق السيناريوي للثقافة ويهدف إلى الكشف عن السيناريوهات التي بفضلها تحيى المؤسسة والتي بفضلها تهيكل كل تاريخها منذ نشأتها ولا يتأتى ذلك إلا بالارتكاز على مبادئ التحليل التفاعلي.

بعد الاستعراض الموجز لمختلف الرؤى في تشخيص الثقافة كيف يمكن إذن الوصول إلى التحليل الثقافي؟، إن تقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وبتحديد العوامل الأساسية من جوانب متعددة والتي نبينها في الشكل الموالي (بوياية محمد الطاهر، ص 74 - 75).

الشكل رقم 11: العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: بوياية محمد الطاهر، ص 76.



إن التشخيص الثقافي المتكامل لابد وأن يتعرض لكافة هذه العناصر سواء منها الداخلية (المتعلقة بها دار ويدور في المؤسسة) والخارجية (مختلف مؤشرات المحيط والثقافة العامة) ويتم ذلك وفق إتباع خطوات نوجزها فيما يلي:

تحليل الوثائق: كل الوثائق المتعلقة بالمؤسسة والوثائق الخارجية والتي قد يكون لها تأثير على المؤسسة كقوانين الدولة.

زيارة المؤسسة: بعد الحصول على المعلومات الأولية من خلال الوثائق يصبح هنا من الضروري زيارة الميدان لما يوفره للمختص من تعمق في التحليل، وذلك من خلال استعماله للاستمارات وإجرائه لمقابلات غالبا ما تكون موجهة أو نصف موجهة وتطبيق الاختبارات وفي بعض الأحيان تنظيم اجتماعات، لكن إتباع هذه الخطوات لوحدها لا يكفي إذا لم يتم احترام الشروط الأساسية المتمثلة في اعتماد الموضوعية والانتظام وأن يقوم بالتشخيص مختص خارجي لضمان موضوعية أفضل من أن يقوم فريق من المؤسسة، كما على المختص أن يتأكد من مدى صدق وثبات أدواته وملاحظاته حتى لا يقع في الذاتية من خلال تأثره بثقافته، ويوجز بولنجر وهوفستاد مراحل رئيسية لضمان السير الجيد للتشخيص:

- الحصول على موافقة الإدارة العليا حول خطوات التشخيص واشتراكها في مختلف المراحل.
- تحسيس مجموعة عمل تتكون من العاملين.
- القيام بجمع المعلومات والبيانات.

- التأكد من صدق الفرضية الأولى مع مجموعة العمل.

- كتابة تقرير شامل للتشخيص مع عرض الاستنتاجات محججة وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.

- التحضير لنشر الاستنتاجات مع مجموعة العمل.

وأخيرا يتم عرض النتائج في شكل شبكة قراءة لثقافة المؤسسة والتي تبين:

- **خصائص وهوية المؤسسة**: الأفراد المهمين، المهنة، تاريخ المؤسسة والمحيط المحلي.

- **التوجهات الأساسية**: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، تنظيمية، بشرية وغيرها (كالتوجه نحو الزبون أو النتائج والأداء أو التجديد).

- الترابط الداخلي والخارجي لثقافة المؤسسة (مدى توافقها مع الثقافة الجزئية والكلية).

- ترابط الثقافة مع أنظمة التسيير وإستراتيجية المؤسسة وهياكلها وأساليب ممارسة السلطة فيها.

- **مكبحات المنظمة في سياق التطور**: سكون ودرجة ليونة ثقافة المؤسسة.

وفي واقع الممارسة التنظيمية قد يبين التشخيص فروق كبيرة بين ما هو مفضل وما هو واقعي، وبالتالي يجب التقليل من الانحراف أو الفجوة (بين السلوك المفضل وقواعد السلوك الواقعية) وحتى نتمكن من التدخل الفعال يجب تحديد أساليب ذلك وعموما يمكن أن يرجع إلى:

- ✓ تاريخ المؤسسة: مختصرة ومعبر عنها بالخرافات والشعائر.
- ✓ الثقافة العامة: ثقافة البلد أو الثقافة المحلية.
- ✓ ثقافة الصناعة أو المهمة.
- ✓ خطب المدراء وتصرفاتهم وسلوكياتهم اليومية تشكل بدورها قواعد سلوكية.
- ✓ الممارسات على مستوى الإدارة والتسيير في ما يتعلق بالتنظيم والتوظيف والتكوين (بوياية محمد الطاهر: ص 76 - 77).

2- الهوية والثقافة التنظيمية: إن الإنسان في حاجة إلى الإحساس بالأمان والاطمئنان الذي يؤمنه له الانتماء إلى أمة أو إلى شعب أو إلى طائفة، حيث يشعر أنه بين ذويه معروف ومعترف به يفيد ويستفيد، ولعل ما يوفر ذلك هو الهوية الثقافية التي يدعمها الوعي الجماعي لأفرادها بجذورهم في الأصل المشترك (اللغة والدين والعرق) وحتى في المكان، ولكن ليس من الضروري أن تجتمع كل هذه العوامل، والتاريخ الموحد ليس من الضروري أن يكون حقيقيا قد يكون مستمدا من أسطورة لكن الأفراد يعيشونه كحقيقة ، فالهوية الثقافية تمثل الصورة الذاتية التي يمتلكها الفرد باعتباره عضو في الجماعة، ويرى ليبيانسكي أنه يمكن ملاحظتها من خلال جانب مضاعف، كشيء وتصور نلاحظها في الوقت نفسه في مجموع الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بمجموعة معينة وكحقيقة ذاتية في وعي الأفراد، فالإنسان يبقى دائما في حاجة إلى إثبات انتمائه ويرفض كل ما من شأنه أن يشكل خطرا عليه بل يعمد إلى تحطيمه في كثير من الأحيان (سوالمية فريدة:

1998 ص 14 - 15)، وما دمنا نتحدث عن مجال العمل والنشاط فهو فضاء آخر له تأثيراته على الشخصية وعلى ذات الفرد من خلال الثقافة التنظيمية التي تصقل قيم ومعايير جديدة في الفرد تتناسب ومجال أو طبيعية المهنة أو المنظمة من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية، فالثقافة التنظيمية في نهاية الأمر بالنسبة للأفراد تشكل هوية ثقافية يحملها أفرادها، وهذه الأخيرة محصلة التفاعل بين النفسي والاجتماعي فكما لها مركبات نفسية لها مركبات اجتماعية، فالفرد من خلال تطوره ونموه يحاول الامتثال إلى النماذج الثقافية في مجتمعه لأن هذا المجتمع هو الذي سيتكفل بمشاكله وصعوباته، واستدخال هذا البعد الثقافي للهوية يتطلب استدخال قيم ومعايير المجموعة والتي تحتوى على قيم وعادات ومعتقدات وممنوعات، مما يعني أنها تساهم في تكوين الأنا الأعلى. فالثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل في مجال زمني ومكاني معين هوية ثقافية يتقمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته وتساهم حتى في بناء تصوراته وإدراكه للأشياء وتحليل الواقع، فالثقافة التنظيمية والهوية الثقافية توحد التصورات بين معظم العاملين فيها من خلال نماذج معينة من الأفكار والمعتقدات يتم استحضارها في صور ذهنية عند معالجة فكرة أو وضعية مرة أخرى عند محاولة تعديله وإعادة بنائه وفقا لتلك المفاهيم والقيم وهذا للضمان الدائم إشباع حاجات نفسية ورغبات اجتماعية من خلال الولاء والانتماء للجماعة أو مجموعة العمل أو حتى في منظمة معينة، فوعاء الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يكسب الفرد العامل هوية ثقافية خاصة تجعله يعبر عنها بشكل شعوري أو لا شعوري في مجال عمله أو خارجه وكلما

ظهر ذلك في تصرفاته وتصوراته كلما دل ذلك على قوة الثقافة التي ينتمي إليها وعلى مرونتها وديناميكيتها ومدى فعاليتها في الاستجابة إلى حاجات ورغبات الفرد من جهة وأهداف المنظمة وتطلعاتها من جهة، وكلما تطابقت اهتمامات الأفراد على المستوى الشخصي والجماعي واهتمامات المنظمة كلما دل على تجانس أكثر في التفاعل وتكامل الهوية الثقافية للمهنة في صياغة وعي مشترك ونماذج ثقافية مترابطة، غير أن الأمر يختلف في حالة مجتمع أو جماعة أو منظمة تعيش وضعية أو تغيرات هامة عميقة وسريعة أين تتزاحم الصور وتتناقض القيم وتتعدد النماذج الثقافية وتتعاكس ويحاول كل نموذج أن يأخذ حظه من تصور الفرد وسلوكه، فنجد الفرد مثلا يبني تصوره وفقا لنموذج لكن بحدوث التغيير الذي لا يراعي هذا الجانب يبقى الفرد يسلك سلوكه الأول في ظل نموذج يتطلب تصورا آخر فيقع الفرد في العديد من التناقضات ينتج عنها الكثير من الاضطرابات سواء على الصعيد النفسي أو الاجتماعي.

3- بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل المنظمات:

تؤدي تناقضات القيم والتصورات إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على الأسباب القيمية، قد يؤدي سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بدفعهم إلى مجموعة من العمليات التي تتدرج حسب التناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب:

- **صعوبة التكيف**: إن قوة الاختلافات وعدم التجانس بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الاتجاهات، مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني والتوازن لدى الفرد في حد ذاته وبين العمال فيما بينهم.
- **فشل التكيف**: وتظهر في هذه المرحلة ثلاث صور لمظاهر الفشل:

✓ **سوء العلاقات الإنسانية**: هناك اختلاف في طبيعة القيم وفي درجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسئولين حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات الهيئة التنفيذية والإطارات الوسطى إلى حد ما، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات العليا هذا الاختلاف وعدم التجانس قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

✓ **انخفاض الرضا المهني**: إن سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز أو اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

✓ **الإجهاد الذهني والبدني**: إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني واختلاف التصورات والمعتقدات يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، مما يؤدي إلى حالات من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل جهد مبرر لذلك التعب.

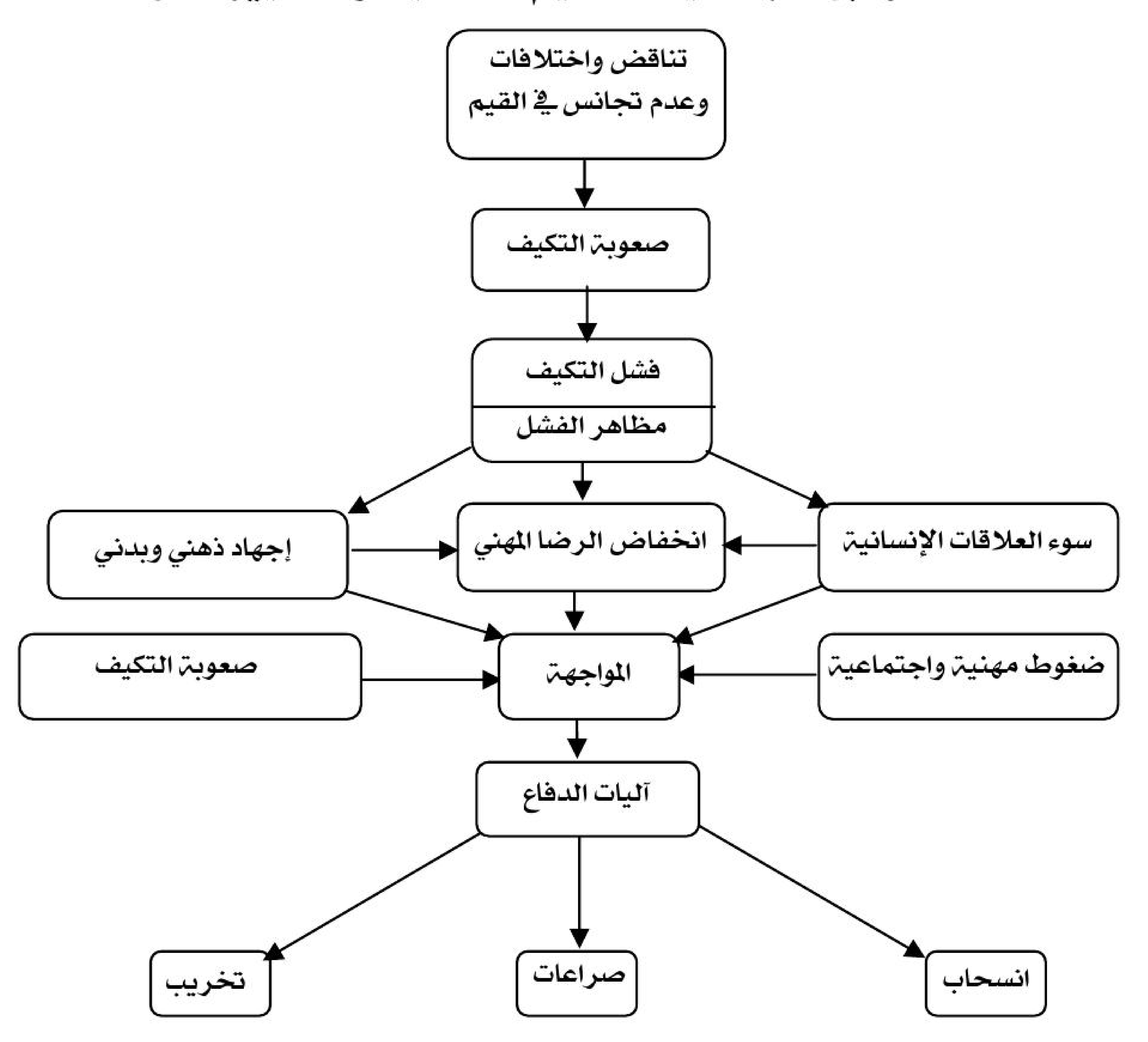
- **المواجهة**: إن صعوبة العمل وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط هي:

- ✓ **الانسحاب**: ويكون في صورتين تتمثل الصورة الأولى في ترك العمل نهائيا وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعامل بإيجاد شغل في مؤسسة أخرى، وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل والتنظيم وما فيه من تناقضات، بينما تتمثل الصورة الانسحابية الثانية في البقاء في العمل مع اعتماد أسلوب التخلف والتغيب العمدي والتمارض وتجنب العمل والتكاسل في أداء المهام وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.
- ✓ **الصراع**: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا ويكون في صورة صراعات عمالية واضطرابات واختلافات واضحة قد تظهر أسبابا أخرى، وتعتبر كبش فداء لتبرير صراعاتَ نادرا ما يتعرف على أسبابها القيمية ودوافعها الحقيقية.
- ✓ **التخريب**: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلة حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة.

فهذه الانعكاسات التي تظهر في تصرفات الأفراد في المنظمات سواء بشكل مقصود شعوري أو بغير وعي نتيجة للاتجاهات والقيم المكتسبة تؤثر على فعالية التنظيم ومستويات التسيير ونجاح التغيير، مما يؤكد مرة أخرى على أن الثقافة التنظيمية إطار مرجعي هام لانصهار الأفكار والمعتقدات وتوحيد التصور وبناء نماذج وقيم مشتركة بين الأفراد واعتمادها كوسيلة للتوجيه والتسيير والتحفيز والتغيير (بوفلجة غياث، ص 50 - 54).

الشكل رقم 12: بعض انعكاسات سوء التكيف مع الثقافة غير المتجانسة والقيم المتناقضة داخل التنظيم

المصدر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ص 54.



خلاصة:

من خلال ما ذكرناه عن الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا نفسي اجتماعي تأكدنا من أن الكل لا يساوي مجموع أجزاءه فعلا كما تقول نظرية الجشطلت كما أن 2 + 2 = 5، حيث ما ألفناه عند دراسة منظمات العمل والمتغيرات التي تؤثر على فعاليتها هو عدم إيلاء الاهتمام بما نعبر عنه بالمادة الأساسية في تركيبية الدم (المصل)، إذ يتكون من الكريات الحمراء والبيضاء بالإضافة إلى جزيئات بروتينية، هذه المكونات وحدها لا يمكن أن تصبح دما ولا تؤدي وظيفتها الطبيعية إلا إذا وجدت في مصل أو المادة الأساسية كما تسمى، فمجموع هذه المتغيرات لا يشكل دما لوحده لكن إذا كان ضمن هذا المحلول أو المصل أصبح له معنى ويؤدي وظيفته ويصبح الدم له زمرة وغيرها من الخصائص، كذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية (قياس مع الفارق طبعا) فقد يكون لدينا موارد بشرية، موارد مالية ومادية لكن هل يمكن أن نقول أن لدينا منظمة تؤدي عملها بفعالية، إلى حد ما لا يمكن لكن من خلال الثقافة التنظيمية التي تعتبر المصل أو الوعاء والإطار المرجعي الذي تعمل فيه كل المكونات والعناصر الأساسية للمنظمة فكما أن الأفراد لوحدهم أو الإجراءات والوسائل لوحدها أو الهياكل لا يمكن أن تشكل شيء ذو معنى منتج فإن مجموعها لا يمكن أن يعطي نفس المعنى مع الوقت طبعا، كما أن الثقافة التنظيمية تعطي متغيرا إضافي لا يمكن رؤيته أو لمسه في كثير من الأحيان فالأفراد + الهياكل + الإجراءات والوسائل قد تساوي منظمة فعالة أو العكس ربطا بتوفر ثقافة تنظيمية قوية أو ضعيفة، لكن ما تواجهه المنظمات في هذا الوقت هو أن من سنن التطور

والفعالية ضرورة التغيير، فيه من يقول بأن التغيير يمس الأفراد ومن يقول أن التغيير يمس الإجراءات والتنظيمات ومن يقول التكنولوجيا ولكن نحن نقول ما موقع الثقافة التنظيمية من استراتيجيات التغيير ومشاريعه في المنظمة باعتبار أنها لا تمس أي متغير من هذه المتغيرات لكن هي كل هذه المكونات والعناصر؟ وهل هي أداة معيقة أو أداة مساعدة للتسريع في التغيير؟ هذا ما سنحاول تبيانه في الفصل اللاحق.



الفصل الثالث

الإستراتيجية

تمهيد:

عندما يطالع الفرد لفظ الإستراتيجية Strategy واصطلاح الإدارة الإستراتيجية يجد أنها مصطلحات ضخمة تحمل في طياتها كل معاني القوة، التميز وحسن التصرف والتعقيد وغيرها من المعاني الأخرى، غير أن الباحث في محتوى وجوهر هذه المصطلحات بمنظور شامل وعميق قد يجد أنها تحمل معاني تختلف باختلاف الأفراد من حيث الاهتمام والاتجاهات ومدى الرؤيا المستقبلية، فضلا عن التباين في ميادين النشاطات وتوجهات كل منظمة من المنظمات، فهذه المصطلحات هي أشبه إلى حد ما ببقع الألوان التي يستخدمها المعالج النفسي في دراسة الاتجاهات النفسية وأنماط الشخصية الإنسانية وفي نفس الوقت قد تحتوى على كل تطلعات وطموحات وآمال المنظمات نحو أداء أفضل واستمرارية في ميدان النشاط، إن شكوى الكثير من المنظمات من تعثر خطواتها وبرامجها نحو التوسع والنمو وتحقيق معدلات غير مرضية من الربحية بل وخروج بعضها من السوق و الخوف من التغيير وتقادم نشاطات ونواتج البعض الآخر وغير ذلك من مظاهر الفشل، هي في الواقع نواتج طبيعية لما يسمى بالفراغ الاستراتيجي وكذلك الاغتراب البيئي وغياب ما يمكن تسميته القوة الدافعة، فالإدارة بالاستراتيجيات تقدم الكثير من بدائل التصرفات أو الحلول لعلاج مظاهر الخلل بالإضافة إلى تقديم مفاتيح مدروسة لتوجهات وقرارات المستقبل بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور على

مستوى المنظمات وجماعة العمل والفرد في حد ذاته، وهذا لا يتم إلا من خلال ضمان فهم الأفراد ونضجهم اتجاه مفاهيم التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفر القوة الدافعة، وغيرها من المفاهيم التي يتطلبها بناء وتنفيذ إستراتيجية تهدف إلى التحكم في السلوك التنظيمي من خلال ضبطه وتعديله أو تغييره والتنبؤ به وهذا ما يتناوله هذا الفصل بالتفصيل.

تطور الفكر الاستراتيجي:

أي عمل قبل أن يصبح ملموسا لا بد له من مراحل تسبقه، فكل ما يقوم به الإنسان من ابتكارات ومنتجات بشتى أنواعها قبل أن تكون كذلك كانت فكرة أو تصورا أو مفهوم في الأذهان، كذلك وضع الاستراتيجيات وبناءها وتنفيذها كان في وقت ما عبارة عن فكرة تبلورت في ذهن إنسان مع معطيات تراكمية في الزمان والمكان، لهذا فالفكر الاستراتيجي له جذوره ومنطلقاته التي أصبح من خلالها مجالا مستقلا كأي مجال يبدأ تابعا ثم يستقل بنفسه تساهم فيه عوامل ذاتية وخارجية قد تكون مقصودة أو غير مقصودة ومباشرة أو غير مباشرة، ففي المجال التنظيمي نجد أن التغيير في الأفكار، التكنولوجيا، الأسواق والمنتجات أو الخدمات والسكان وغيرها يعتبر من أكبر التحديات، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروط الضرورة لتحقيق هذه الأهداف، وإذا كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المنظمة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة فإن التهديدات الداخلية مثل هروب الموارد البشرية والمبتكرين أو المتميزين أو عدم رضا العاملين وغيرها لا تقل في تأثيرها على المنظمة عن نظيرتها الخارجية، مما استدعى التفكير في وسيلة تجمع بين الأهداف والوسائل والغايات والبعد الزمني والجغرافي.

حتى الستينات إلى يومنا هذا قد تبدو الفترة قصيرة نسبيا لتطور العلوم خصوصا الإنسانية منها، غير أن تناول واقع الفكر الاستراتيجي يكشف عن زخم كبير من الكتابات والدراسات والبحوث الميدانية، منشورات

وتجارب المسيرين، إذ أنه خلال الأربعين سنة التي تلت صدور مؤلف شاندلر (1962) من الممارسة والتنظير للإستراتيجية تفاعلت هذه الأخيرة مع النتائج والمستويات التنافسية التي حققها المؤسسات، وأفرزت محطات فكرية تميزت بالتداخل والتشعب من جوانب كثيرة ويمكن تقسيمها حسب التطور الكرونولوجي إلى:

1- مرحلة ما قبل الإستراتيجية: تميزت الفترة في أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوربا وبتوسع النسيج الصناعي، بعدما أخذ الصناعيون المبادرة واتجهوا نحو إنشاء المؤسسات العملاقة موازنة للمؤسسات الاقتصادية الأمريكية الكبرى، وفي مقابل هذا الشكل ازدادت أهمية التخطيط ولو أن ذلك لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما كون Fayol قد سبق إلى اعتبار التقدير جزءا من عملية التسيير بقدر ما يعتبر تأسيس علم المستقبل La prospective أو Futurologie وتطوير أدواته التي ثارت على طرق التقدير القائمة آنذاك، وفي نفس الوقت بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي، إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعا لتغيرات المحيط ولو أن المؤسسة خلال هذه المرحلة كانت تخضع للتغيير بدلا من قيادته.

2- ظهور الإستراتيجية في التسيير: عمليا فإن السياق السابق قد ساهم بشكل سريع في جعل الإستراتيجية مجال للفكر والممارسة، إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط

وطبيعة وكثافة اندفاع المؤسسة فيها، فكريا يقترن ظهور وإرساء الإستراتيجية في علوم التسيير خصوصا بأعمال Schandler and Ansoff وباحثي HBS، فمؤلف شاندلر المعنون Strategy and structure الذي نشر سنة 1962 سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية وهيكلة المؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأهم الشركات الأمريكية، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة **الإستراتيجية تسبق الهيكلة** وفي نفس الوقت أسهب في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلادها به باعتباره أول من أسسها بناءا على تصور مسبق للمستقبل موجه نحو تنمية المؤسسة، ومدعم بمعطيات، بعد ثلاث سنوات من نشر مؤلف شاندلر ينشر Ansoff (1965) Corporate Strategy يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية إلى ثلاث مستويات متدرجة استراتيجي إداري وجاري ، فبهذا الطرح توافق أنسوف وشاندلر في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطارا لضبط مختلف السياسات الوظيفية للمؤسسة، أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي Harvard School Business الذي يعرف باسم SWOT (Strengths – Weakness- Threats -Opportunities) وينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المؤسسة، معبرا عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى لوضع الإستراتيجية المناسبة، وهذا النموذج يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات وتنفيذها، إن مجمل هذه الكتابات تعتبر أولى مدارس الفكر الإستراتيجي ويصطلح

عليها Mintezberg باسم المدرسة التصورية، كونها تعتقد أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تُعتمد بشكل رسمي وفقا للمبادئ التالية:

- إعداد الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة.
- مسؤولية إعداد الإستراتيجية تبقى بالضرورة على مستوى الإدارة العليا.
- نموذج صياغة الإستراتيجية يبقى بسيطا غير رسمي Informel.
- الإستراتيجية تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة وتنبثق عن عملية تصور خلاقة.

3- التقاطع مع التخطيط: لقد تزامن ظهور الإستراتيجية في المنظمة مع تطور وازدهار التخطيط طويل المدى الذي كان يسعى إلى ضمان معدل نمو للمؤسسة يتوافق على الأقل مع معدل نمو السوق إن لم يكن أعلى منه، فما حدث خلال الخمسينات وبداية الستينات من إنشاء لخلايا التخطيط في المؤسسات كما هو الشأن على المستوى الكلي وتطوير للأدوات والتقنيات التي يستعملها المخططون واحتدام للمنافسة في مجالات أكثر دقة وازدياد لوتيرة الاختراعات التكنولوجية من جهة، وتأكيد باحثي هارفارد على ضرورة وأهمية إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها من جهة أخرى جعل التخطيط الطويل المدى يأخذ بعدا استراتيجيا ويتكفل بتحديد التوجهات والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، كتقديم منتجات جديدة وفقا لممارسة رسمية تتضح فيها مختلف المراحل من تحديد الأهداف إلى الرقابة على التنفيذ.

لا تختلف مدرسة التخطيط الاستراتيجي كثيرا عن مدرسة هارفارد التي ارتبط اسمها بظهور الإستراتيجية التي تسمى بمدرسة التصور، على اعتبار أن الطرح الأول لممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة قدم التصور الإجرائي لإعدادها أما الثاني فقد أضاف في العملية مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية والتقطيع الواضح لمختلف المراحل والخطوات وكذا ضبط الإطار الرسمي، إضافة إلى كون رواد مدرسة هارفارد هم الذين قاموا بإثراء فيما بعد التخطيط الاستراتيجي بنماذجهم كـ: Steiner Ansoff Gilmore, وباحثي Stanford Research Institute وغيرهم.

ولقد عرف التخطيط الاستراتيجي خلال الستينات وبداية السبعينات تطورا عميقا حتى أن الاستراتيجيين ذهبوا إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط. وإذا كان التخطيط الاستراتيجي خلال السبعينات قد أثري كثيرا نظريا وانتشر بسرعة في أغلب المؤسسات خصوصا الأمريكية ولو من باب الموضة وتزود بجمعيات مهنية ومجلات اختصت به، فإن العشرية لم تكد تنتهي حتى رجع صداه (Feedback) سلبيا وتلقى انتقادات لاذعة حتى من ممارسيه، فالنماذج الإجرائية الرسمية التي شاع استخدامها إضافة إلى ثقلها وصعوبة تطبيقها في أغلب الأحيان، أثبت الواقع ضعف فعاليتها إلى الحد الذي جعل المسيرين يصرحون بأنهم يمارسون التخطيط فقط من أجل التخطيط وفي السياق نفسه يرى Mar muse أن تراجع التخطيط وضعف أدائه راجع إلى:

- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
- الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).

- الاعتماد على معايير المردودية.
- السعي نحو تقليص اللايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبليات المؤسسة على ضوء ذلك.

وكنتيجة منطقية لهذه الصيرورة أصبح التخطيط الاستراتيجي مع بداية الثمانينات مفهوما شبحا على حد تعبير Martinet، وآل إلى التقاعد فاسحا المجال في البحث عن الفعالية وتعزيز التنافسية لمنطق العودة إلى الأصل المتمثل أساسا في تعبئة الموارد البشرية، سماع الزبون، الديناميكية واستبدال الأدوات المعقدة بمفاهيم بسيطة كالامتياز.

4- التسيير الاستراتيجي: في عز مرحلة تطور التخطيط الاستراتيجي وانطلاقا من بعض بوادر الفشل في الميدان بادر أنسوف إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحتوى فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينقذ الاستراتيجية من العقلانية المفرطة، فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الاستراتيجي ثم تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع Hayes et Declerck (from strategic planning to strategic management).

إن توجيه إستراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط هي محاولة من رواد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الاستراتيجي الأخذ بعين الاعتبار وبشكل أحسن لكل متغيرات المحيط والعوامل الداخلية، والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها، أي مد الجسر وسد الهوة بين عمليتي الإعداد والتنفيذ، على اعتبار أن المؤسسة اليابانية قد فرضت آنئذ تفوقها بالفعالية التشغيلية وبذلك يكون الجديد في هذه المرحلة إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل هو توسيع التحليل الاستراتيجي إلى

مجالات جزئية من المؤسسة كالتكنولوجيا، الموارد البشرية والموارد المالية، وإذا كان أنسوف قد وسع مجال الفكر والمناورة الإستراتيجية وصاغ مفهوم التسيير الاستراتيجي إطارا جديدا للفكر والممارسة الإستراتيجية بالمؤسسة فإن بورتر الذي اشتهر بدوره في نفس المرحلة (نهاية السبعينات وبداية الثمانينات) قدم ولو في إطار العقلانية الكلاسيكية تصورات جديدة للمنافسة وعوامل التفوق التنافسي أثرى بها التحليل الاستراتيجي ممارسة وتنظيرا.

5- مرحلة نضج وتوسع مجال الاستراتيجية: بالتحليل الاستراتيجي الذي عرضه Porter يكون قد دفع الفكر الاستراتيجي إلى الخروج من إطار الندية الضيقة والمواجهة المباشرة بين المتنافسين إلى ندية موسعة تضم عناصر أخرى تبدو أنها غير معنية بالمنافسة كالزبائن والموردين، على اعتبار أن المنافس ليس الذي يزاحم على النصيب في السوق فحسب بل هو الذي يزاحم على الربح وخلق القيمة، كما امتدت العلاقة بين المتنافسين إلى أشكال أخرى كالتعاون والشراكة والتحالف وغيرها، وفي الحقيقة أن التطورات المتتالية للفكر الاستراتيجي وتطبيقاته في كبريات المؤسسات الاقتصادية الأوربية والأمريكية لم يحقق التفوق التنافسي لهذه الأخيرة أمام المؤسسات اليابانية، ويؤكد ذلك ما عرفته نهاية الثمانينات من عمليات شراء مكثفة لفروع أمريكية من المؤسسات اليابانية التي تعتبر مفاهيم التجزئة، المحفظة، التقسيم، غير مناسبة للاستراتيجية التي ترمز إلى الوحدة والتجانس والتكامل، وإذا كان بورتر في مؤلفاته اللاحقة قد فسر سر التفوق الياباني بالفعالية التشغيلية التي أفرزها تطبيق أدوات تسييرية كـ: Outsourcing Benchmarking Reengineering، فهو يرى أن هذه الفعالية

غير كافية لأن المؤسسات تنقل عن بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف، النوعية والأداء، فيزاحم بعضها بعض في السوق لذلك فالأمر يتطلب تعزيز هذه الفعالية باستراتيجيات التموقع. إن إسهامات بورتر في الفكر الاستراتيجي من جهة وما عرفته مرحلة الثمانينات من تغيرات في واقع وآليات المنافسة من جهة الأخرى جعلت الإستراتيجية تتأثر خصوصا في بعدها التنظيري بنظريات عديدة خاصة نظرية الموارد، لتنصب بذلك معالجات الإستراتيجية على المحتوى أكثر وتحديد العناصر الأساسية لبنائها بدلا من مراحل وكيفيات إعدادها، فنظرية الموارد تنطلق من المعطيات الداخلية للمؤسسة أي من الموارد التي تمتلكها، وتعود جذورها إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها الفكرة التي طورت خلال الثمانينيات من منطلق أن من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة توجد موارد لها خصائص إستراتيجية كصعوبة النقل، التكوين المعقد وصعوبة الإحلال، الارتباط بالقيم الجماعية للمؤسسة فضلا عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة، وفي الواقع أن الموارد شكلت مادة خصبة في الفكر الاستراتيجي فاستقطبت أغلب الباحثين في إستراتيجية المؤسسة الذين طوروا الفكرة في مسألة مهارات وكفاءات قاعدية ثم مسألة معارف ومعلومات، ومن هذا الباب انفتح الفكر الاستراتيجي أكثر بدفع من التطورات السريعة للمحيط كالعولمة التغيرات الجيوسياسية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم المعلومات وتأثيرات ذلك على المؤسسة فتذبذبات المحيط، عدوانيته وتقلباته المستمرة جعلت كل ما له علاقة بالمؤسسة، يأخذ

طابعا استراتيجيا، وقد يكون عنصرا من الإستراتيجية وفي هذا السياق اهتم الفكر الاستراتيجي بنظريات التعقيد، النظريات التطورية والمعالجة المعرفية للمؤسسة على اعتبارها يمكن أن تتعلم وتكون لها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء إستراتيجيتها، وحسب **منتزبيرغ** فإن عصارة وزبدة كل هذه النظريات هي تلك التي تقترح للإستراتيجية موضوع التحوير والتشكل Configuration أو تهيئة عناصر المؤسسة خصوصا مواردها حسب المراحل التي تمر بها في تحولها الاستراتيجي، ويؤيد Kay ذلك باعتبار الإستراتيجية تتناول تحريك الموارد، المهارات والقدرات الضرورية وكذا وضع الهياكل والعلاقات اللازمة لمواكبة تغيرات الأسواق والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومختلف عناصر المحيط الأخرى(عبد المليك مزهودة: 2003، ص 108 - 117).

مفهوم الإستراتيجية ونشأته:

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة لغويا تعني **فن الجنرال** وهي ذات مصدر يوناني Strategos وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك بعموميتها، فالأولى هي المسئولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر، في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو وبميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيوش المتقابلة بميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل: الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات، والجانب المعنوي

للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية، فقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من هذه الجوانب الاقتصادية والسياسية، هكذا أصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول أو تحقيق هدف معين من استعمال القوة أو التهديد بها أو الاشتباك أو الانسحاب عند الحاجة، وهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط بهذه المجالات ولا تخلو من الجانب السياسي، لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة، وتتميز الإستراتيجية (الحربية أو الاقتصادية) لطرف ما بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة العدو أو المنافس، فهي تبنى على توقعات وتقديرات عن تلك الحركة، وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو أو الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في محيط معين (ناصر دادي عدون:2001، ص 12).

ومن خلال ما سبق يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير أن أصول الإستراتيجية ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الجذور الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال (1911) التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة(عبد المليك مزهودة: 2003، ص 108).

إذن وجدت الإستراتيجية في الواقع العملي العسكري وسواء كانت واضحة في فكر المهتمين والممارسين أم لا، فإنها موجودة في وعيهم بشكل أو بآخر، ولم يظهر هذا المفهوم بوضوح واهتمام لدى الإداريين إلا في وقت متأخر، لهذا نجد لحد اليوم عددا كبيرا من المفردات في هذا الموضوع يكتنفها شيء من الغموض والخلط بين المبادئ المعيارية والتحليلية أو الوصفية ، بين المحتوى والطرق، بين التصور والتنفيذ وبين القرار والعمل، ناهيك على أن الانتشار الواسع والنجاح الظاهري تبقى الإستراتيجية في نظر عدد كبير من الناس كلمة مبهمة وفضفاضة، وهي بالفعل من بين الكلمات التي تستخدم في إدارة الأعمال للدلالة على أشياء كثيرة ومختلفة في آن واحد، فما هي الإستراتيجية في نظر روادها في دنيا المنظمات والأعمال؟. لأهمية المفهوم والحقل الذي تشغله فقد ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري تشتغل فيه وكل منها يحتفظ بأفكار وتوجهات معينة، وقد ترك لنا رواد مختلف هذه المدارس للإستراتيجية عدد من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم، وسوف نعرض البعض منها لمحاولة الإلمام بمختلف العناصر والجوانب التي تهتم بها إذ تتكامل في مجملها وتكاد تصب في نفس الاتجاه (ناصر عدون: ص 8 - 9)، ومن بين التعريفات الأكثر قبولا وانتشارا هو الذي اقترحه Chandler حيث عرّف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبنّي الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد اهتم نفس الباحث بعلاقة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي داخل المنظمة وحركة كل منها وأعتبر أن الهيكل تابع للإستراتيجية.

ويرى Scott أن هذا التعريف يتضمن خصائص عدة مميزة للإستراتيجية وهي:

- ✓ التركيز الرئيسي على القضايا الخارجية أي الربط بين المنظمة وبيئتها.
- ✓ التمييز بين نوعين من الأهداف: اختيار المجال أي نوع العمل أو النشاط الذي ستمارسه المنظمة واختيار الموقف التنافسي أي كيف تستطيع المنظمة المنافسة في كل نشاط.
- ✓ هناك مزج بين النوايا والأفعال والأهداف الرسمية والفعلية.
- ✓ يفترض البعض أن القرارات الإستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا فقط، ولكن كثيرين يرون أن الإدارة الوسطى والإشرافية تلعب دورا هاما في صياغة إستراتيجية المنظمة (حسن حريم:2003، ص 86).

ولدى مدرسة Harvard وPhilippe de woot الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم (Entrepreneur) المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها، ورغم اتساع هذا التعريف فهو لم يظهر وسيلة الإعداد والتنفيذ وهما العمليتان اللتان من المفروض أن تكونا ضمن نظام دقيق من تحديد واختيار الأهداف ، وكذلك نظام تخطيط محدد للزمن وتوزيع الموارد وأولويات تحقيق الأهداف التي في أغلب الأحيان تكون متكاملة ومترابطة، نجد في الناحية الأخرى من يعتبر أو يحصر الإستراتيجية في

سلوك عقلاني مرتبط بمعطيات المشكل المطروح للحل، وهذا ما نراه عند Von Neumann و Morgenstern الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلاني تماما، في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة، هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعية لكل من الاختيارات الممكنة (مؤيد سعيد سالم: 2000، ص 78)، ويمكن اعتبار الإستراتيجية أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، وتقتضى الحاجة هنا التفريق بين الغاية والرسالة والأهداف، فالغاية أو الغرض هو الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها، أما رسالة المنظمة فهي خصائص فريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة الأخرى، ومن هنا فإن رسالة المنظمة هي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وأخيرا فإن الأهداف تمثل الوسائل الوسيطة التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها، فالأهداف إذا هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة، وقد أعطيت تعريفات أكثر اقترابا من هذه العناصر الإستراتيجية وهي الأكثر حداثة نوعا ما وتستجيب للوضع الحالي للمنظمات منها أن الإستراتيجية هي مجموع الغايات والنيات (المقاصد)

والأهداف والسياسات وخطط العمل الرامية للوصول إلى هذه الغايات ولكن يجب أن يكون كل منها مقدما بطريقة واعية تعرف نوع النشاط أين توجد المؤسسة أو يجب أن توجد فيه ونوع المجتمع التي هي فيه أو يجب أن تكون فيه.

وهنا إشارة إلى ضرورة الوضوح في السياسات والأهداف التي بدورها تعطى فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة والقيم الداخلية فيها أو ما يسمى بثقافة المؤسسة، المرتبطة بشكل كبير باتجاه مالكيها ومسيريها وكذلك الأعوان الذين يعملون فيها، ونقترب أكثر من التعقيدات التي توجد فيها المؤسسة حاليا من خلال اتجاه R.A.Thietart إذ يقدم: الإستراتيجية على أنها هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف، كما يمكن أن تعرف أيضا بسلسلة من العناصر مثل المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية الأوليات ومخططات الحوادث الطارئة واختيار التحالف، هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص أو توزع بها الموارد و المجهودات مقدمة كل منها بالنسبة للأخرى (ناصر عدون، ص 10 - 11).

إن كل هذه التعاريف باختلاف الأوجه التي تناولتها حاولت أن تقدم ربطا موضوعيا بين البيئة أو المحيط أو الوسط الداخلي للمنظمة وكل ما يتضمنه من نشاطات وعمليات، والمحيط الخارجي وما يحتويه ودرجة تأثيره على الداخل من جهة، وأيضا محاولة الربط بين ما تعيشه المنظمة في وضعها الحالي وواقعها وما ترغب في الوصول إليه من خلال وضع كل المعطيات في حيز زماني ومكاني مدروس بدقة يسّهل التحكم في السلوك

التنظيمي، لذا نجد الإستراتيجية وبناءها وتنفيذها دائما تمليها الحاجة إلى الحصول أو الوصول إلى أمر محدد وبدقة، هذه الحاجة التي تخلق التوتر والاضطراب في عناصر التنظيم مما يستدعي التغيير إلى وضعية أحسن منها، فالهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على التغيير الناجح أي تحقيق الأهداف بأيسر الوسائل وبأقل التكاليف بالنسبة لجميع أطراف المنظمة.

ولنبين ذلك نطرح مثالا شاملا حتى تتضح الصورة حول **الاغتراب البيئي**: وهو عدم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الكلية (داخلية وخارجية) إما لعدم توفر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة لاكتشاف واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو أو عدم قدرة المنظمة على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي ومن بين أهم مظاهره نجد:

- ✓ الخوف من التغيير والإهمال الإداري.
- ✓ الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق.
- ✓ عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم القدرة على استغلال الفرص.
- ✓ الشكوى المستمرة من عدم توافر أو نقص عرض الموارد الإنتاجية.
- ✓ التركيز بلا مبرر على التعامل مع مورد واحد أو عميل واحد بمعنى آخر فقدان المرونة الخارجية.
- ✓ الاعتماد على الخبرات المستوردة من خارج المنظمة كنتيجة لعدم الثقة في القدرات والكوادر الحالية الموجودة داخل المنظمة أو فشل

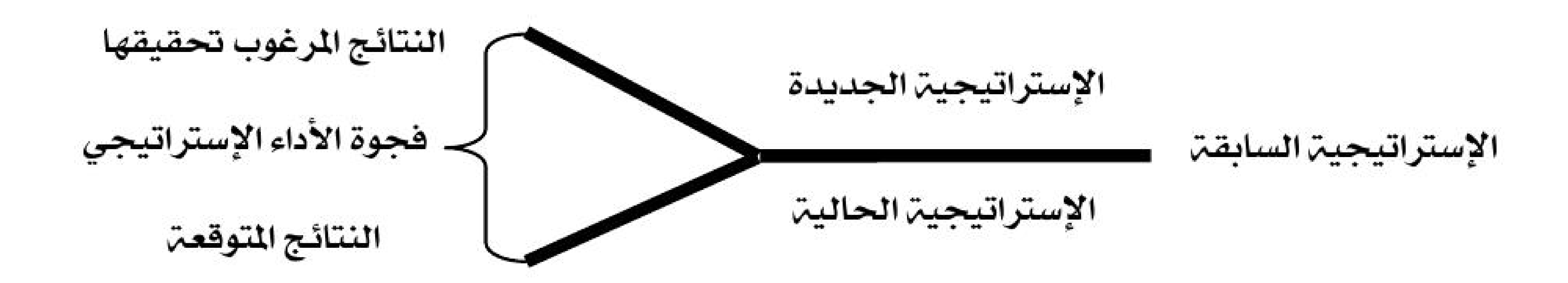
سياسات الاختيار أو عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات أو متطلبات المستقبل.

- ✓ انخفاض مستوى مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد وعلى مستوى وحداتها الفرعية (أبو قحف عبد السلام: 2000، ص 57 - 58).

هل يمكن حل هذه الظاهرة وتغيير مظاهر هذا الواقع المتجذر في الموارد البشرية وذهنياتها وسلوكياتها من خلال مرسوم وسن قانون أو إحداث تغيير جزئي على مستوى معين أم تحتاج إلى دراسة وتحليل؟. إن بناء إستراتيجية لحل هذا المشكل هي الكفيل الوحيد للخروج منه من خلال تشخيص وتحليل موضوعي للبيئة الداخلية والخارجية. والتغيير الاستراتيجي يتطلب دائما استجابة إستراتيجية التي تتطلب إما تصميم إستراتيجية جديدة أو إعادة صياغة وتعديل الإستراتيجية الحالية، فإذا كانت المنظمة تعمل في ظل إستراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة فإن أي تغيير في الظروف قد يستلزم تصميم إستراتيجية جديدة لتحقيق النتائج المرغوب فيها، وفي هذه الحالة يمكن القول أن الفرق بين النتائج التي كان من المتوقع تحقيقها من خلال الإستراتيجية الحالية وتلك النتائج التي ترغب المنظمة في بلوغها من خلال الإستراتيجية الجديدة يمثل الفجوة الإستراتيجية أو فجوة الأداء الاستراتيجي ويمكن توضيح هذه الفكرة بالشكل الآتي:

الشكل رقم 13: فجوة الأداء الاستراتيجي.

المصدر: أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، ص 58.



بعض التقسيمات لمفهوم الإستراتيجية:

تختلف وجهات النظر حول ما إذا كانت الإستراتيجية خطة تعد مسبقا كأساس للعمل أو أنها تتطور وتتبلور مع مرور الوقت باتخاذ قرارات وبشكل تدريجي استجابة للتغيرات والتطورات التي تؤثر على التنظيم، إذ يرى أصحاب الرأي الأول أن الإستراتيجية يجب أن تكون معدة سلفا وواضحة المعالم وأساسا يحكم كل القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم ويفترض أصحاب هذا الرأي أنه من الممكن التنبؤ وبدرجة كبيرة من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي يستند إلى تحديد واضح للأهداف المرغوب تحقيقها وإلى الموازنة بين البدائل الممكن إتباعها لتحقيق تلك الأهداف ومن ثم الاتفاق على البدائل الأفضل وإقرار الخطوط العامة والسياسات التي ستحكم العمل وهي افتراضات من الواضح أنها تفترض وجود بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بظروف التغير فيها، أما من وجهة نظر المفهوم التدريجي للإستراتيجية فهي ولاعتبارات عملية لا يمكن أن تعد مسبقا وبشكل كامل وإنما هي محصلة قرارات متعددة، استجابة للتغيرات والظروف والأزمات والفرص التي يواجهها التنظيم(محمد القريوتي: ص 125 - 126).

وبصفة عامة انطلق الكتاب والباحثون في تحديدهم لمفهوم الإستراتيجية من اتجاهين مختلفين: الأفعال والقرارات التي تنعت بهذه الصفة أو محتوى الإستراتيجية والكيفية التي تصاغ بها هذه القرارات وتنفذ في المنظمات، ففي ورقة **لحمزاوي** حول مفهوم الإستراتيجية قدمها في تقسيم من خمسة أوجه: ثلاثة أوجه تصب في معناها كعملية أو سيرورة وهي الإستراتيجية كخطة والإستراتيجية كخدعة (مناورة) والإستراتيجية كممارسة (فعل)، ووجهان يصبان في معناها كمضمون وهما الإستراتيجية كموقع والإستراتيجية كمنظور والتي سنعرضها كتقسيم نعتبره منهجي وواضح بنحو من التفصيل:

1) الاستراتيجية كخطة: إن الإستراتيجية في المفهوم التقليدي هي عبارة عن مسلك أو مسار أو خطة توضع عن قصد ووعي للتعامل مع موقف معين، فالطالب عندما يقول أن لديه إستراتيجية للنجاح في الامتحان يقصد بذلك الطريقة التي سيسلكها لتحقيق هذا الهدف، ويتطابق هذا المفهوم مع مفهوم الإستراتيجية المتداول في نظرية اللعبة أو المباراة GAME THEORY، فالإستراتيجية حسب أشهر منظري هذا التيار هي عبارة عن خطة شاملة تحدد مختلف الحلول البديلة الماثلة أمام اللاعب وتوجهه في عملية الاختيار من بين هذه البدائل، لكن التيار الذي ارتبط اسمه بهذا المفهوم أكثر هو ما صار يطلق عليه التيار التكنوقراطي في التسيير، فأصحاب هذا التيار استخدموا الإستراتيجية كمرادف للتخطيط الاستراتيجي أو التخطيط طويل المدى، للدلالة على سلسلة الإجراءات والخطوات المحددة سلفا والمتبعة في تعبئة الموارد وتخصيصها لتحقيق الأهداف المنشودة.

والحقيقة أن تعريف الإستراتيجية كخطة يقوم على افتراض ضمني مفاده أن هناك وصفة مثالية لإعداد الاستراتيجيات وتنفيذها، وهذه الوصفة تقوم أساسا على التحليل والتخطيط الذي تنظمه وتشرف عليه الإدارة العليا، تتلخص أولا في دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية (الأسواق، المنافسة والتكنولوجيا والتحولات الاجتماعية والثقافية والسياسية) قصد التنبؤ بتطوراتها واتجاهاتها المستقبلية، وثانيا الاستعداد لمواجهة التحديات والفرص البيئية المتوقعة بتحديد الأهداف الكبرى ورسم الخطط (البدائل) الممكنة ثم المفاضلة بينها، وثالثا اختيار الخطة الإستراتيجية الأفضل (التي تعظم أهداف المنظمة)، وأخيرا تنفيذ الخطة الإستراتيجية بعد تفكيكها إلى أهداف وسياسات وظيفية وفرعية من قبل المستويات التنظيمية الأدنى باستخدام نظام الموازنات والبرامج وفق جدول زمني محدد. ومن يمعن النظر جيدا في هذا التصور للإستراتيجية يلاحظ أنه يرتكز إلى افتراضين:

- أن صنع الإستراتيجية هو عملية مقصودة وواعية مقسمة إلى مراحل عديدة يمكن اللجوء في كل منها إلى التفكير العقلاني المنظم والتخطيط، وتعني هذه الفرضية في باطنها أن بناء الاستراتيجيات وتطويرها هو عملية عقلانية تتبع التسلسل الخطي التالي: **التحليل - الاختيار - التنفيذ**، بمعنى أن صياغتها تأتي منطقيا قبل تنفيذها ومن ثم فإن هذه النظرة تستبعد إمكانية حصول الإستراتيجية من التنفيذ، أي من المبادرات المحلية والأفكار والفرص المتوقعة التي يكتشفها الأفراد وفق العمل في المستويات التنظيمية السفلى أثناء تنفيذهم للخطة.

- يتعلق الافتراض الثاني بالفصل الواضح بين من يصوغ الإستراتيجية (من يصمم أو يعمل برأسه) ومن ينفذها (من يعمل بيديه)، واعتبار أن صياغتها هي شأن تقني بحت يخص المخططين والمحللين وكبار المستشارين في قمة هرم السلطة، أما تنفيذها فيقع على عاتق أناس آخرين يتواجدون في المستويات التنظيمية السفلى يفترض فيهم الالتزام الكامل بتطبيق هذه الصياغات بمجرد استلامها من فوق دون نقاش أو معارضة أو مقاومة.

وما يجب أن يفهم من هذا الكلام أن المتغيرات التنظيمية وتلك المتعلقة بالموارد البشرية لأي منظمة (حركية التغيير التنظيمي، واقع السلطة، حاجات الأفراد ودوافعهم) هي متغيرات تقع خارج دائرة اهتمام هذا التصور وبالتالي فهي لا تؤثر في الإستراتيجية وليس لها علاقة بها، أما عن المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح الاستراتيجي وفق هذا التصور فهي:

- ✓ القدرة على التنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحديد اتجاه صحيح للمنظمة وإدارتها في هذا الاتجاه (السيطرة والتحكم في سلوك الأفراد).
- ✓ الكفاءة والصرامة في استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة.

ونلاحظ في الأخير أن هذا الاتجاه في تحليله يخلط بين مصطلحات مختلفة كالتفكير الاستراتيجي (مضمون الإستراتيجية)، التخطيط الاستراتيجي (تحويل المقاصد والنوايا إلى أعمال ملموسة)، وصنع الإستراتيجية (أي كيف تنشأ حيث أنه قد يكون لمؤسسة إستراتيجية دون أن تمارس التخطيط).

2) **الإستراتيجية كخدعة (مناورة)**: يستند هذا الاتجاه إلى نفس الجهاز المفاهيمي المعروف في الفنون القتالية والسياسية، حيث يعتبر أن

الإستراتيجية هي فعلا خطة مقصودة للمستقبل ولكنها خاصة ومحددة، إنها مجرد خدعة أو حيلة أو مناورة جانبية أو تكتيكية (Stratagem)، تهدف إلى تضليل الخصم أو المنافس والفوز عليه دون الدخول معه في مواجهة مباشرة، ويعتبر بورتر وكوتلر وأشرول (M. Porter, PH.Kotler et Ravi. Acherol) من أبرز الذين عالجوا موضوع الإستراتيجية من هذه الزاوية، فهذا الأخير مثلا هو الذي طور فكرة أن استراتيجيات الأعمال هي في جوهرها استراتيجيات تنافسية وانتفاء التنافس يعني انتفاء الحاجة إلى الإستراتيجية، وأن الغاية الوحيدة للإستراتيجية هي تمكين المنشأة من تحقيق سبق على المنافسين والاحتفاظ به، ولعل أبرز ما يميز هذا الاتجاه عن غيره من الاتجاهات الأخرى هو أنه يقودنا إلى ميدان المنافسة المباشرة الحالية أو المحتملة حيث تسود لغة الإشارات والتهديد والتمويه والمراوغة وهو بذلك يضع عملية صنع الإستراتيجية في سياقها الأكثر تنافسية وديناميكية حيث أن أي تحرك في جانب أحد الأطراف المنافسة يقابله في العادة تحرك مضاد من الأطراف الأخرى للدفاع عن مواقعها وهكذا دواليك، ومن ضمن المجالات التي انتشر فيها استخدام هذا الاتجاه من الإستراتيجية في السنوات الأخيرة مواقف المساومة والتفاوض وإدارة النزاعات (السياسية والدبلوماسية الدولية)، ومن المهم أن نشير في الأخير إلى أن مفهوم الإستراتيجية كخدعة يستند إلى مفاهيم يمكن تلخيصها في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- الاعتراف بأن للمنافسة جوانب سيكولوجية وعاطفية هامة.
- التشديد على ضرورة فهم مضمون الجوانب غير العقلانية لسلوك الخصوم والمنافسين وانحيازهم العاطفي.

- ارتباط النجاح الاستراتيجي ارتباطا كبيرا بمدى قدرة الإدارة على التنبؤ بردود أفعال منافسيها للقرارات الإستراتيجية التي تتخذها ومدى استثمارها الفعلي لهذه المعرفة.

3) الإستراتيجية كممارسة (كفعل): الإستراتيجية كممارسة بدأت تعرف شعبية كبيرة في أوساط الفكر التنظيمي مع مطلع الثمانينات، وهو يولي أهمية أكبر للعمل والممارسة والتعلم والخبرة السابقة بالمقارنة مع التحليل الكمي والتنظير والتخطيط ويعتبرها عوامل هامة وحاسمة في بناء الاستراتيجيات وتنفيذها بنجاح، وهذا الاتجاه جاء كردة فعل للشكوك والانتقادات التي وجهت لأنظمة التخطيط الاستراتيجي، أي لاتجاه الإستراتيجية كخطة مقصودة كما مورست في الستينات والسبعينات حيث انطلق الباحثون من عدة تساؤلات حول هذا الاتجاه: ما الفائدة من الأفكار الكبيرة التي لا تجد طريقها إلى التنفيذ؟ ماذا عن المنظمات التي تقول شيئا ولكنها في الميدان تفعل شيئا آخر؟، إذا كانت الخطط والمقاصد المعلنة مقدما تنعت بسهولة بالإستراتيجية مع أنها لا تتجاوز حدود الورق، فماذا عن السلوكيات والأفعال الإستراتيجية المكرسة فعليا في الميدان (الضمنية)؟ هل يحق حرمانها من هذه الصفة لا لشيء إلا لكونها غير مدونة أو غير معلنة سلفا؟، طبعا ما يريد أن يصل إليه أصحاب هذه التساؤلات هو أن الممارسات والأفعال هي أيضا إستراتيجية وليس مهما إن كانت هذه الأفعال والممارسات مقصودة من قبل أو غير مقصودة، كما أن اتجاه الإستراتيجية كخطة يهتم بالسلوك الرسمي المستقبلي فقط ويتجاهل التعلم وتأثير القرارات الماضية والحاضرة على القرارات المستقبلية، في حين أن صلة الإستراتيجية بالماضي ليس أقل شأنا ويكفي للتيقن من ذلك فقط أن تسأل

مديرا عن إستراتيجية مؤسسته الحالية وستلاحظ كيف يعمل على وصف الاتساق في السلوكيات الماضية ومجرى الأفعال والقرارات في هذه المؤسسة، فيحاول استنباط ملامح الإستراتيجية المكرسة فعلا في الميدان من أنماط سلوك صانعي القرار وممارساتهم القرارية الفعلية التي مضت وانتهت بصرف النظر عما إذا كانت هذه الأنماط مقصودة من قبل أم غير مقصودة، وهو يقوم بذلك لأنه يدرك أن الاستراتيجيات لا تظهر مكتملة هكذا طلقة واحدة ومن فراغ بل لها دائما امتدادات وجذور تاريخية ، وقد انطلق منتزبيرغ (H.Mentezberg) من هذه الانتقادات ليصوغ مفهوما للإستراتيجية يأخذ في الحسبان هذين البعدين: أي مدلول الإستراتيجية كفعل (وليس كشعار)، وامتداد هذا الفعل في الماضي، سماه الإستراتيجية كنمط (Pattern) من الأفعال الممتدة في الماضي والإستراتيجية في رأيه هي نسيج منسق من الأفعال التنظيمية المتعاقبة عبر الزمن، ويعني هذا أنها تنتج من التأثير المتراكم للأفعال والقرارات العديدة التي يتخذها يوميا الأفراد في المنظمة على مدى سنوات طويلة، ومما لا شك فيه أن انتشار أفكار منتزبيرغ وغيره بين المديرين وفي الأوساط الأكاديمية خلال العقدين الأخيرين من الزمن أدى إلى قبول الفكرة التي مفادها أن العمل الميداني قد يفضي هو الآخر إلى الإستراتيجية، وأن بناءها وتنفيذها هو في جوهره عملية تعلم اجتماعي وقد أطلق منتزبيرغ على الاستراتيجيات التي تبرز بهذا الشكل مصطلح الاستراتيجيات الناشئة Emergent strategy.

والرسالة التي يريد أصحاب هذه المقاربة إيصالها إلى الباحثين والمهتمين بقضايا الإستراتيجية واضحة: لا تبحثوا عن الإستراتيجية في الخطب والتصريحات والوثائق الرسمية بل ابحثوا عنها بصفة خاصة في

الأفعال والسلوكيات والممارسات القرارية الفعلية للعاملين بالمنظمة خلال فترة طويلة من الزمن، أما المدير الاستراتيجي الناجح حسب هذا التصور فهو يتسم بما يلي:

- يعطي أولوية قصوى للعمل الجواري والإنجاز والمعرفة العميقة بالحرفة أو الصنعة وظروف ممارستها على حساب الخطب وصياغة التصورات البعيدة عن الواقع أو التي لا ترى النور بسبب القيادة أو سوء التنفيذ.
- يركز كثيرا على التفاصيل والتحسين المتواصل للعمليات التشغيلية اليومية(التغيير المرحلي).
- يقترب أكثر من ساحة العمليات ويشجع العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى من التنظيم على الاستكشاف والتعلم وأخذ زمام المبادرة.
- يمكّن المنظمة من التكيف مع التحولات البيئية، يعني وضع هياكل ونظم إدارية ورقابية مرنة.

4) **الإستراتيجية كموقع:** تنشط المنظمات في بيئة خارجية متغيرة باستمرار ففي هذه البيئة تتواجد فرص النمو والازدهار ومن هذه البيئة تأتي المخاطر والتهديدات، ولهذا فإن الاتجاه الرابع للإستراتيجية يضع مسألة إدارة وتدبير علاقة المنشأة بهذه البيئة في صلب اهتماماته، حيث يعتبر أن الإستراتيجية هي بمثابة قوة وسيطة بين سياق داخلي (المنظمة) وآخر خارجي (البيئة الخارجية) وظيفتها الأولى هي تكييف وملائمة السياق

الداخلي (موارد المؤسسة ومهاراتها وعناصر ثقافتها) مع ديناميكية السياق الخارجي ومتطلباته، وبشكل عملي ملموس الإستراتيجية هنا هي عبارة عن موقع Position أو بالأصح وسيلة لتحديد موقع أو تموقع Positioning للمنظمة في هذه البيئة الخارجية يتناسب مع مواردها وإمكانياتها ويضمن لها البقاء والنمو، ولكن البيئة الخارجية معقدة ولها أوجه وعناصر كثيرة: عناصر البيئة التنافسية المباشرة كالزبائن (المستهلكين والوسطاء) والمنافسين الحاليين والموردين والمنافسين المحتملين (منتجي السلع البديلة) وعناصر البيئة العامة كالسلطات العمومية (القوانين والتشريعات) والبنوك ووسائل الإعلام والتنظيمات العمالية والمهنية وجماعات المصالح المختلفة، بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية العديدة، ويترتب على ذلك أن الموقع مفهوم نسبي بمعنى أن تحديده يستلزم المقابلة بين المنظمة ومنتجاتها من جهة وكل بعد من أبعاد البيئة الإستراتيجية من جهة أخرى كما يتوقف على الكيفية التي تعرف بها الإدارة بيئتها وتقدر طبيعة علاقات المنظمة وتفاعلاتها مع مكونات هذه البيئة، فمن خلال هذا الاتجاه أن التموقع يأتي عن طريق بناء وتنفيذ إستراتيجية تعتمد في أساسها على التنافس سواء في علاقاتها في البيئة الخارجية أو قدرتها على التنسيق في بيئتها الداخلية وكذلك التحكم في السوق، لكن يجب التذكّر أن الإستراتيجية كموقع مفهوم واسع ويتجاوز نطاق التنافس الاقتصادي بل يمكن القول أن وظيفة الإستراتيجية الأولى هي بالتدقيق تمكين المنشأة من تفادي المواجهة المباشرة مع المنافسين من خلال السياسات التسويقية المختلفة وآليات العزل والتحصين (موانع الدخول والخروج) التي تتبعها، وما كلمة وكر Niche في

نهاية التحليل إلا موقع مناسب في البيئة تكتشفه المنظمة وتتخذه لنفسها كحصن يحميها من المنافسة، وهنا لابد من لفت النظر إلى أن التحليل الاستراتيجي الخاص بتحديد الموقع لا يتم في حالة السكون فمن المعروف أن الفضاءات التنافسية تنتقل وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم تتغير والتكنولوجيا تتطور بسرعة فتجعل من المواقع الإستراتيجية الحالية مواقع عفا عليها الزمن وغير ملائمة ويترتب على هذا أن الإستراتيجية كموقع يجب أن تهتم أيضا بمسألة مسايرة وملائمة المنظمة مع هذه التحولات بإعادة النظر في المواقع الحالية، أي بتنمية وتطوير التوافق والتناغم بين الفرص والمخاطر المتواجدة بالمحيط الخارجي من جهة وقدرات المنظمة وعناصر ثقافتها على استغلال هذه الفرص من جهة أخرى.

5) **الإستراتيجية كمنظور**: أغلب الاتجاهات السابقة ترتكز في مجملها على فرضية الحتمية البيئية التي تنص على أن سياسات المنظمات وسلوكياتها هي عبارة عن ردود أفعال للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية، فالتغيير وما يحمله في طياته من فرص ومخاطر يحدث خارج المنظمة وما على هذه الأخيرة إلا التكيف معه إن هي أرادت البقاء والاستمرار كما تفترض أن البيئة الخارجية هي حقيقة موضوعية لا يشوب وجودها أي لبس أو غموض وبوسع الشركات التعرف عليها موضوعيا عن طريق أنظمة الرصد والمتابعة والتحليل المختلفة، ولذلك نجد الباحث هنا أو المسير في الميدان يسلط اهتمامه بالدرجة الأولى على ما يجري خارج المنظمة أي على المتغيرات الاقتصادية والتقنية عند صياغة الإستراتيجية، أما مقاربة الإستراتيجية كمنظور فمرماه أبعد وهو يستند إلى فرضية الاختيار

الاستراتيجي المعروفة في نظريات التنظيم الحديثة التي تفيد أن المنظمات هي كيانات إستراتيجية فاعلة تتواجد بها قدرات على التخيل وإرادة قوية، وعمليا هذا الكلام يعني أمرين:

- أن فهم وتأويل الإشارات والأحداث البيئية وتقرير ما ينبغي أن تعمله المنظمة لمواكبة هذه التحولات والأحداث ليس أمرا تقنيا بحتا بل هو مسألة معقدة تتأثر كثيرا بعلاقات السلطة والنفوذ السائدة في المنظمة وبأدوار الأعضاء الفاعلين في مختلف مراكز القرار داخل المنظمة وبتصوراتهم ونماذجهم الذهنية للكون من حولهم (قيمهم ومعتقداتهم)، ومن ثم فإن البيئة هي ظاهرة مبتكرة اجتماعيا أي تنتج من الكيفية التي يستعمل بها المدراء وباقي أعضاء المنظمة اللغة والأفكار والمفاهيم أثناء محاولاتهم فهم وترجمة ميدان الأشياء والأحداث من حولهم، فليس هناك من أحد يحمل في ذهنه منظمة أو سوقا أو واقعا تكنولوجيا معينا بقدر ما يحمل الناس في عقولهم وأذهانهم نظرتهم للكون من حولهم، أي فرضياتهم وصورهم الذهنية لكيف يسير هذا الكون؟.
- أن المنشآت الاقتصادية تمتلك القدرة على تغيير نظام الانتقاء الطبيعي الذي يفترض في البيئة الخارجية أن تسلطه عليها من خلال ابتداع وبناء ما كان أعضاؤها يظنونه البيئة الإستراتيجية.

ومما لا شك في أن التحول من النظر إلى المؤسسة واعتبارها كقوة تغيير فاعلة نتج عنه تحول مماثل في تصور الباحثين لماهية الإستراتيجية، حيث صار اهتمامهم منصبا هذه المرة ليس على ما يجري خارج المنظمة وإنما على ما

يجري بداخلها والتركيز على ما يجري في أذهان الفاعلين الاستراتيجيين ولكن على مستوى عال من التجريد، وهكذا نجد أن كلمة إستراتيجية استخدم أيضا للدلالة على ما يشكل جوهر المنظمة ذاته الغايات التي تنشدها، قيمها وأساليب عملها، ولدينا في التعريف الذي اقترحه **منتزبيرغ** مثالا حيا على ذلك: الإستراتيجية هي منظور يعكس في مضمونه ليس فقط موقعا تم اختياره وإنما طريقة متجذرة في النظر إلى الكون تؤثر في الكيفية التي يطور بها المشاركون الأفكار الجديدة ويدرسون البدائل ويستجيبون للتغييرات التي تشهدها البيئة.

ولعل أفضل طريقة لتوضيح طبيعة الإستراتيجية كمنظور هي العودة إلى المراحل الأولى من تأسيس منظمة أو ملاحظة ما يجري في منظمة قائمة ولكنها بصدد إعادة بناء نفسها، ففي كلا الحالتين يلاحظ أن المنظمة تنطلق من منظور جديد ورؤية ثاقبة (عميقة وطويلة المدى) للواقع تتضمن عنصرين أساسيين:

- ✓ مفهوم المنتج أو الخدمة الذي ستتوجه به إلى سوق معينة.
- ✓ صورة عن الكيفية التي تنظم بها نفسها (أو تعيد تنظيم نفسها إذا كانت قائمة) لاستغلال هذا المفهوم وتحويله إلى واقع ملموس.

والمتمعن في العنصر الأول يجد أن المفهوم الاستراتيجي يعبر عن فرصة أعمال واعدة يكتشفها فرد مجدد في البيئة، وهذا المفهوم الجديد الذي يتعارض في العادة مع ما كان موجودا أو يعرفه الجميع ويعكس نظرة هذا المجدد للواقع من حوله وتأويلاته للأحداث والأوضاع السائدة وأطروحاته بشأن العوامل المطلوبة للنجاح في المستقبل، يعبر عن مبرر وجود المنظمة ويحدد

مصدر ميزتها التنافسية ويلخص متطلباتها الإستراتيجية والتنظيمية، والنقطة الحاسمة هنا هي أن المفهوم يرتكز على مجموعة من القيم الأساسية التي يعتقد أنها ستؤدي إلى النجاح والنمو في المستقبل إن هي حظيت بأولوية وباهتمام الأفراد ودعمهم وصارت تشكل مقومات المنظمة الأساسية ومنطلقاتها العقائدية، وبديهي أن مجال الفرص التجديدية غير محدود لأن المدراء يتباينون في تقديراتهم لتطورات البيئة وخلاصتهم بشأن ما ينبغي أن تعمله منظمتهم حتى تكون قادرة على التنافس والبقاء في المستقبل، من جهة أخرى وهذا هو العنصر الثاني يتضمن هذا المنظور أيضا صيرورة إدارية نشطة تهدف إلى بناء المنظمة حول هذا المفهوم أي نقل المفهوم الجديد في الأعمال وما ينطوي عليه من قيم ومعتقدات وذهنيات إلى واقع ملموس وسلوكيات يومية (إدارة التغيير) ويتعلق الأمر هنا باختيار أنظمة الإنتاج وتنمية الخبرات والمهارات اللازمة وتهيئة السياق التنظيمي المناسب (اختيار الهيكل التنظيمي، وضع آليات التخطيط والرقابة، تصميم أنظمة تقييم الأداء والحوافز) كما يتعلق ببناء الوعي التنظيمي والالتزام بالرؤية الجديدة للمستقبل وتركيز الانتباه عليها بنشرها على أوسع نطاق وترسيخها في قواعد وسياسات وممارسات يومية. وخلاصة القول أن القيم والقواعد والنظم والسياسات والممارسات التي استخدمها المؤسسون الأوائل ومن انضم إليهم بعد ذلك كوسيلة لتحقيق أهدافهم، لا تلبث أن تتحول مع مضي الزمن إذا ثبت نجاح المشروع الجديد إلى قيم وقواعد وسلوكيات وممارسات مؤسسة وعقلانية (مشروعة) في نظر ليس الأفراد وفرق العمل داخل المنظمة فحسب، وإنما أيضا في نظر البيئة الخارجية (المنافسين، الزبائن

والجامعات ومراكز التدريب) وقد تبلغ من الثراء والقوة بحيث تتحول في النهاية إلى إطار مرجعي يؤثر في الكيفية التي يدرك بها الناس المشكلات والفرص التي تواجهها منظماتهم ويتعرفون على مختلف البدائل المتاحة للتعامل معها، ولكن هذا المفهوم للإستراتيجية يظل ناقصا ما لم نرفقه بتوضيحات هامة:

- ✓ إن مفهوم الإستراتيجية كرؤية للكون من موقع معين لا يفصل عمليا أو سلوكيا بين الفكر (المفهوم) والتأسيس لهذا الفكر (بناء الهياكل والسياسات التنفيذية ، ترسيخ القيم والتقاليد)، فالعلاقة بين هذين البعدين هي علاقة جدلية وهما يشتغلان مع بعضهما البعض كفكي كلاب حيث يشكلان كلا متكاملا يسمى المنظمة مما يجعل جوهر الإستراتيجية كمنظور يكمن تحديدا في الكيفية المتميزة التي تزاوج بها كل منظمة بين هذين البعدين.
- ✓ إن الإستراتيجية بمفهومها كمنظور قد يحصل من التفكير المنطقي والتخطيط وقد يحصل من الحدس والخبرة الطويلة، وتُأَسِّسُ أفعال وأنماط سلوكية معينة في المنظمة ينظر إليها كوجه من وجوه ثقافة المنظمة وتقاليدها.
- ✓ أما التوضيح الأخير فهو يتصل بخصوصية الإستراتيجية وبمدلولها كمنظور، ويعني ذلك أن الإستراتيجية هي شيء فريد من نوعه، شيء يخص كل منظمة بذاتها ولا يقبل الاستنساخ أو التقليد لماذا؟ ببساطة لأنها تعبر عن شخصية المنظمة أو منهجها في التفكير والعمل وعن أسلوبها الخاص في المزج بين الفرص السانحة في

السوق وهياكلها وقيمها، بحيث تجعل منها نمطا متميزا في تنظيمه وقيمه وطرق عمله عن المنظمات الأخرى، ولعل من المفيد أن نشير إلى وجود كلمات عديدة متداولة في حقول معرفية أخرى تنطبق على الإستراتيجية كمنظور، وهكذا نجد علماء الأنثروبولوجيا يتحدثون عن الثقافة المشتركة لمجموعة بشرية ما أو منظومة معتقداتها، وعلماء الاجتماع يتكلمون عن إيديولوجيا منظمة ما أو مشروعها المشترك وعلماء النفس الاجتماعي عن شخصيتها أو هويتها الجماعية.

ومن الممكن في الأخير أن نلخص الأفكار القوية لهذا التصور في النقاط التالية:

- الإستراتيجية هي عبارة عن مفهوم يحمله صناع القرار في أذهانهم فليس هناك من رأى يوما في حياته إستراتيجية أو لمسها بيديه، وكل إستراتيجية هي عبارة عن نظرة ثاقبة للمستقبل من صنع خيال الشخص (أو جماعة ما) في المنظمة.

- اشتراك جميع العاملين بالمنظمة في نفس النظرة سواء كانت هذه الأخيرة ضمنية أو مبطنة (نفس المقاصد ونفس الإطار المرجعي) أو معلنة (نفس السلوكيات والمواقف والأفعال)، والنقطة الأهم هنا هي أن النظرة لا يمكنها أن تصير تنظيمية أو عقلا جماعيا إلا بعد أن يخصبها عدد كبير من الأشخاص داخل المنظمة، هذا فضلا عن الرؤية الإستراتيجية إذا استقر عليها الرأي وتعممت في تصرفات الأفراد تصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتقاليدها ووترا انفعاليا يحفز الناس على الإخلاص والتفاني في العمل ويعطي معنى مبرر لجهودهم.

- مفهوم الإستراتيجية كمنظور متجذر بقوة في الدوام والاستقرار وليس في التغيير، والمقصود بذلك أن الإستراتيجية تستخدم في المنظمات لتحديد منحى أو اتجاه عام ودعوة أعضائها إلى الاتحاد والالتفاف حول هذا الاتجاه المشترك والبقاء معه مدة طويلة من الزمن (الشريف حمزاوي: 2002، ص 41 - 62).

شروط دقة وجودة الإستراتيجية:

كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها وتحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ إستراتيجيتها، كما تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات ومعلومات ستسمح بمعرفة جودة إستراتيجيتها، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها وظهور النتائج أو تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنه قد لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية، لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير جيدة أو على الأقل غير ملائمة في مؤسسة ما، رغم ذلك تعطي نتائج مقبولة نظرا لاشتراك عدة عوامل مختلفة في التأثير على هذه النتائج كما أن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة أو المنتظرة لكن رغم هذا هل يمكن أن تبقى المؤسسة تعمل في إطار من عدم الوضوح عن نجاح أو فشل إستراتيجيتها؟، وهل من العيب أن نحدد لها مؤشرات وشروط تساهم في تحديد فعاليتها قبل الإعداد والبناء وأثناء التنفيذ وبعد تنفيذها؟، فهذه البنود يمكن اعتبارها بمثابة محك أو ملاحظات لبناء إستراتيجية فعالة:

1- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة، ففي كثير من الأحيان تحدد المؤسسة خاصة ذات الحجم الصغير إستراتيجية معينة ولا يعلن عنها، إذ تبقى حبيسة فكر المسير وصاحب المؤسسة وهذا يؤدي أحيانا إلى توجيه المنتج في غير الوجهة المرغوب فيها، وبالتالي عدم تحقيق الهدف وما ينجر عن ذلك من سوء استخدام الموارد والوسائل المجندة لذلك، هذا إذا كانت المؤسسة صغيرة أو متوسطة، ويزداد هذا المشكل حدة على مستوى المؤسسة الأكبر حجما وإمكانيات مما يؤدي إلى ضياعها وضياع الوقت كعنصر مهم في حياة المؤسسة، ولنا أن نتصور فشلها في تحقيق هدف رصدت له إمكانيات هامة فيما يتعلق بالبحث وتكوين الأفراد وحيازة عدد من الاستثمارات الحديثة والمكلفة لهذا، فالإستراتيجية غير الواضحة وغير المشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا، ولا يمكن أن تكون قابلة للاختيار أو المناقشة أو المنازعة تصبح ذات حظ كبير للفشل نتيجة نقص في قوتها وفعالية أدائها كوسيلة مهمة في التسيير.

2- أن تستفيد وتستعمل أو تستغل الفرص الممنوحة (المتاحة) من البيئة الخارجية، فباعتبارها نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات من البيئة الخارجية الوطنية والدولية التي تعمل فيها وترتبط بالمؤسسة، فإن أي إهمال للمزايا والفرص الملائمة لها سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية وظروف السوق للعناصر المختلفة وطبيعة المنافسة التي لا ترحم كل هذا يعمل على إضعاف الإستراتيجية.

3- أن تكون ملائمة لإمكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة: كلما كانت تتميز الإستراتيجية بدرجة مخاطرة مقبولة انطلاقا من تلك

الموارد والطاقات من جهة، وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة والأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى كانت أحسن، فالمدير أو الإدارة التي تضع أهدافا ذات خصائص معرضة للمؤسسة لمخاطرة لا يمكنها معها تسييرها، سواء لتذبذب الظروف المختلفة والشروط التي تعمل فيها أو لقدرات الإدارة المحدودة يؤدي إلى فقدان الإدارة لتوازنها، كما أن سوء تقدير الخطر عند تقدير نسبة عالية من الربح مثلا قد يؤدي إلى خسارة جزء من السوق إذا كانت وسيلة رفع الأسعار بنسبة مؤثرة في الطلب، ونفس النتيجة عند تسطير إستراتيجية للبحث والتنمية لمنتج معين دون الأخذ بعين الاعتبار لما يجري لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات أخرى منافسة وهو ما يعطي منتجا بأكثر تكاليف بحث وأقل مردودية مما أنتجه الغير واكتساحه لنصيب معتبر من السوق.

4- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة: كثيرا ما يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى والسفلى فيها، مما يؤدي إلى عدم تناسق وضعف التعاون بين عدد من مصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها لتحقيق الهدف العام، لإتباع بعضها خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاه المؤسسة، لهذا فيصبح من الأهمية الحيوية ضرورة التنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف وهذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها.

5- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات، وتساهم في تحفيز الالتزام العام نظرا لوجود نظام قيم وثقافة في المؤسسة، والتي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها (ثقافة الإدارة أو قيمها، نظام قيم الإطارات المتوسطة والعمال العاديين) فإن عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم قد يؤدي إلى انسحاب معنوي من التجنيد الثقافي للأشخاص الذين يمثلون هذه القيم، وبالتالي السقوط في مشكل خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية وقد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها، وبنفس هذا المنطلق فإنه كلما كانت الحوافز التي تساهم بها الإستراتيجية متوفرة بنفس الدرجة للجميع كان الالتزام أكثر والالتفاف أحسن لتحقيق الأهداف المرسومة والعكس بالعكس، ويظهر هذا المشكل أكثر حدة في حالة توفير حوافز أو إمكانيات ترقية أو مزايا بدرجات مختلفة في نفس المستويات من التأطير أو العمل العادي، وهذا من مؤشرات ضعف الإستراتيجية وإمكانية فشلها.

6- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع، فتزداد أهمية وجود المؤسسات في المجتمع وطلب هذا الأخير لمساهمتها في تطوير وتحسين حياة البشرية باستمرار، وما دامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعال وواع وله شروط معينة فإنه كلما كانت إستراتيجيتها تقترب مما يرغبه المجتمع ضمنت أحسن مساهمته بدوره في تحقيق أهدافها وبسهولة أكثر.

7- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية: إن أي إستراتيجية متكاملة وملائمة وذات تناسق عال بين عناصرها ولا

تمتلك عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها ليست حسنة، إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ حين يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب، ولذلك فمن المنطقي تحديد بعض المؤشرات الكمية أساسا لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط وأجزاء من الأجزاء في الوقت المناسب.

وإذا كانت هذه بعض المؤشرات عن قوة وجودة الإستراتيجية فنلاحظ أن أغلبها أو كلها تتعلق إلى حد كبير بإمكانيات وطاقات الموارد البشرية، وبدرجة إشراك الإدارة العليا للمتعاملين معهم داخليا من إطارات وعمال في عملية إعداد الإستراتيجية واستعدادهم لتنفيذها من جهة أخرى كما أنها تتعلق بقدرة الإدارة في توفير جهاز معلومات فعال بدرجة تستفيد منه في استقطاب المعلومات المناسبة سواء عند إعداد الإستراتيجية أو عند التنفيذ والمتابعة عن طريق التغذية المرتدة (Feedback) وهذا الجهاز موجه إلى الداخل في المؤسسة وإلى محيطها في نفس الوقت (ناصر دادي عدون: ص 18 - 21).

أنواع ومجالات الإستراتيجية:

أ) **أنواع الإستراتيجية:** إن بناء وتنفيذ الإستراتيجية يكون وفقا لقاعدة من المعلومات الدقيقة التي تساعد على صياغتها وذلك بداية بالهدف منها، والحديث عن أنواع الاستراتيجيات مرتبط بالهدف والمجال، وهذين البعدين مرتبطين بشكل عملي بطبيعة المنظمة وخصائصها وإمكانياتها وواقعها الداخلي والخارجي، وبالرغم من أن الباحثين عرضوا مجموعة كبيرة ومختلفة من الاستراتيجيات غير أنها تبقى في نظرنا بعيدة عن مجالنا

على اعتبارها مرتبطة أكثر بالجوانب المادية ومفصلة أكثر في هذا الجانب، غير أنه يمكن أن نبين الأهمية الكبيرة لبناء الاستراتيجيات قبل وبعد وأثناء عملية إدارة التغيير، تبقى أهمية الجوانب السلوكية وكل ما يتعلق بالموارد البشرية فهذا ما يحتاج إلى توضيح وتبيين، ومن بين التصنيفات واسعة القبول والانتشار، التصنيف الذي اقترحه Raymond Miles et Charles Snow حيث ميزا بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامة للتعامل مع البيئة الخارجية وكل نوع يتطلب مزيجا معين من التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات وهي:

1- الإستراتيجية الدفاعية: تتميز بافتراضها أن البيئة مستقرة وداعمة للمنظمة مما لا يحفزها على التوسع لمجالات عمل جديدة ولا إلى تغيير الإستراتيجية المتبعة، إذ تعتمد كل المنظمات التوسع للبحث والنمو على التوسع فيما هو موجود من إمكانيات والاحتفاظ بما لديها من مكتسبات وتتميز مثل هذه الاستراتيجيات ببساطة هيكلها التنظيمي وعدم وجود تناقضات حادة ولا ترى حاجة للتغيير في أنماط العمل والإجراءات، كما تتميز المنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية بالمركزية والرسمية والتنوع الأفقي(محمد القريوتي، ص 131 - 132)، مما يجعل هذه الإستراتيجية يتوجه الاهتمام بها بالدرجة الأولى إلى الظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية، حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات داخلية سواء كان من خلال تخفيض الإنتاج أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة كما تستخدم لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية العامة أو الخاصة في مجال عملها.

2- الإستراتيجية التوقعية: تعتمد على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وتفترض أن البيئة متغيرة وأن على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في هذه البيئة والاستفادة منها، كما تفترض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو(حسن حريم، ص 85)، مما يجعل هذه الإستراتيجية تتسم بأنها تمثل النقيض للسياسات الدفاعية، فهي بالتالي تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تمكنها من استثمار الاتجاهات والأحداث المستقبلية التي يكون لها انعكاسات على فرص عملها، وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية ودرجة أقل من الرسمية والتقنين وبساطة أكثر في نمط التنظيم.

3- الإستراتيجية التحليلية: وتمثل خليطا من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية التوقع، حيث تكون المنظمة أكثر جرأة وسرعة بالمقارنة مع المنظمات التي تتبع إستراتيجية الدفاع أو التوقع بشأن التطورات والفرص الجديدة، إلا أن أتباع هذه الإستراتيجية تجعل المنظمة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص دون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها (مصطفى محمود أبو بكر، ص 97)، فمثلا يكون لديها منتج في سوق مستقرة وآخر في سوق متغيرة في الحالة الأولى تعمل المنظمة بكفاءة ورسمية أما في الثانية فهي تراقب عن قرب ومن ثم تتكيف بقدر استطاعتها، أي أنها تقلد المنظمات الأخرى في الناجحة التي تقدم منتجات جديدة مما يجعل نوعية التنظيم الذي يتناسب مع هذه الإستراتيجية أنه تنظيم يجمع بين نمط التنظيم الثابت والتنظيم المرن إذ يكون هناك هيكلة

إدارية تتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية إلى جانب أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع الظروف الجديدة وبحرية اتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي والسماح بممارسة السلطة التقديرية(محمد القريوتي، ص 133 - 134).

4- **إستراتيجية رد الفعل**: إن سلوك المنظمة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يكون متقلبا وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة ، حيث لا يكون هناك إستراتيجية واضحة المعالم وكل ما تقوم به المنظمة هو بعض ردود الفعل البسيطة والجزئية للمتغيرات البيئية على افتراض أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للاستجابة لها وتتصف هذه الإستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط حيث تنتقل المنظمة من إستراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف ولا تلتزم بإستراتيجية مستقبلية معينة(حسن حريم، ص 90).

ويلخص الجدول التالي الاستراتيجيات الأربع للمقارنة بينها:

الجدول رقم 05: أنواع الاستراتيجيات.

المصدر: حسن حريم، إدارة المنظمات، ص 90.

الاستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
الدفاعية	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	هيكل وظيفي، تخصص وتقسيم عال في العمل، درجة عالية من الرسمية ومركزية شديدة، رقابة محكمة، نظم معلومات رأسية معقدة ووسائل تنسيق بسيطة.

التحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة ورقابة محكمة على الأنشطة الحالية ورقابة فضفاضة (غير محكمة) على الأنشطة الجديدة ووسائل تنسيق معقدة جدا.
التوقعية أو الاستشرافية	المرونة	ديناميكية	هيكل فضفاض، تقسيم وتخصص منخفض درجة منخفضة من الرسمية، لا مركزية ونظم معلومات أفقية بسيطة وآليات تنسيق معقدة.

وقد تم حذف إستراتيجية رد الفعل لسبب واضح وهو أنها تؤدي إلى أداء غير فعال، ونلاحظ أن هذه الاستراتيجيات يتم صياغتها بناءا على الهدف المراد الوصول إليه من خلالها، مما يطرح العلاقة بينها وبين تحديد الأهداف الذي سنتناوله في عنصر لاحق، وقبل ذلك نجد أن هناك تقسيما آخر لأنواع الإستراتيجية لكن هذه المرة حسب المجال أو لنقل المستوى الذي تبنى وتصاغ وتنفذ فيه فنجد:

1- إستراتيجية المنظمة (الإستراتيجية الرئيسية): يتم وضعها من طرف الإدارة العليا، وهي توضح ماهية ميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المنظمة وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المنظمة، وتتسم بطول المدى الزمني كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المنظمة ككل(أبو قحف عبد السلام، ص 267)، فهي إطار عام ومرجعي شامل للعمل، ومن بين مداخل هذه الاستراتيجيات نجد ثلاثة أنواع حسب المجال وهي: إستراتيجية النمو أو التوسع، إستراتيجية التراجع أو الانكماش وإستراتيجية الثبات أو الاستقرار (علي الشريف: 2003 ص 20).

2- إستراتيجية وحدة النشاط: وهي خاصة بكل نشاط مميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة، هذه الأنشطة قد تكون قطاعا أو وحدة أعمال إستراتيجية، حيث يكون لكل وحدة أعمال الإستراتيجية الخاصة بها، وتقع مسؤوليات هذه الاستراتيجيات على مديري هذه الوحدات أو الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المنظمة تقدم أو تنتج سلعة واحدة.

3- إستراتيجية وظيفية: تركز هذه الاستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمنظمة (التسويق والإنتاج التمويل، إدارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير)، وتهدف إلى تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفء للموارد داخل كل إدارة، ويمكن وضع استراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك، وتتصف هذه الاستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني، وإذا كانت تساند استراتيجيات الأعمال (النشاط) إلا أنها تركز على الكيف أي الأساليب والوسائل وآليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة، فهي موجهة للتنفيذ وإذا كانت المستويات المختلفة للإستراتيجية تعكس في نفس الوقت المستويات التنظيمية المشاركة والقائمة على وضع الإستراتيجية طبقا لهذا التصنيف، فلا يخطئ من يرى أن نجاح الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة هي نتاج طبيعي لتعاون مختلف المستويات الإدارية في المنظمة(أبو قحف عبد السلام، ص 269).

من خلال ما سبق نستنتج تداخلا عمليا بين النوع والمجال من جهة والنوع والهدف منها من جهة أخرى، مما يجعل فهم الإستراتيجية ليس سهل المنال ناهيك عن بناءها وصياغتها وما تتبعه من مراحل تنفيذ وتقييم، لكن لا نختلف إذا قلنا بأن حجم المنظمة، البيئة الداخلية والخارجية،

علاقاتها، إمكانياتها المادية والمالية والبشرية، عمرها وأهدافها كلها عوامل تثري وتزيد الفرص في وجود بدائل إستراتيجية أخرى، فكلما زاد الحجم وطال العمر وكبرت البنية والعلاقات وكانت الإمكانيات موجودة أكثر كلما كان صياغة إستراتيجية واختيارها من بين البدائل أصعب وكان معقدا للغاية لكن بساطة المنظمة تنعكس على إستراتيجيتها.

مراحل الإدارة الإستراتيجية:

إن مراحل الإدارة الإستراتيجية عملية معقدة وتحتاج إلى محددات كثيرة فعملية بناءها وصياغتها يعتمد على أركان هامة وكل ركن له أبعاده حيث تبنى على ركنين أساسيين هما ركن البناء وركن العمليات.

أما ركن العمليات فيحتوي على:

- الإجابة على سؤال إلى أين يجب أن تتجه المنظمة؟، فالإستراتيجية صياغة في الحاضر ولكنها تصمم من أجل المستقبل، والمستقبل هو حقل تنفيذها فكيف يتم الإجابة على هذا السؤال عمليا.
- انتقائية عملياتها من ناحية والتسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى، فوضع الإستراتيجية سير متتابع متصل غير منفصل ويضاف إلى ذلك استقلال عملية وضعها عن المحتوى الذي تطبق فيه.
- المشاركة حيث أن عددا من الأطراف يمكن إشراكها في عملية وضع الإستراتيجية حتى وإن اختلفت درجة عمق دور كل طرف.

أما ركن البناء فيتضمن:

- المخاطرة حيث أن الإستراتيجية تربط وتتعامل دائما مع المستقبل الذي يتصف بالغموض ويحتوي الأخطار وحالات عدم التأكد ومن ثم لا يوجد حقائق مستقبلية إنما أحكام وتوقعات.
- ردود الفعل حيث أن تصرف متوقع للمنظمة قد يكون رد فعل لتصرفات متوقعة للمنافسين والعكس بالعكس (أبو قحف عبد السلام، ص 265 - 267).

وأهم من ذلك في هذا الركن نجد: الرسالة والأهداف والقوة الدافعة فما علاقتها بالإستراتيجية؟:

1- الرسالة: وهي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، ومع أن الغرض أو السبب الذي وجدت المنظمة من أجله قد يتغير من حين لآخر ولكن لا بد أن تعي وتفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها أي رسالتها، قد يتم صياغة رسالة المنظمة، في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا ولكن الظروف المعقدة المتشابكة التي تواجه المنظمات تتطلب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الإرباك والغموض ولا يوضح مسار واتجاه المنظمة كما أنه يجب أن لا تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما وبما يساعد على تحقيق هذين المعيارين الهامين (حسن حريم، ص 73): السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها أو مجالها، وتوفير المرونة لها لتطوير إستراتيجيتها وأهداف بديلة وبالتحديد فرص بديلة للتوسع، وكذلك السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذي لهم علاقة بالمنظمة.

مما سبق يمكن أن نقول أن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وأيضا استنتاج أن رسالة المنظمة تساعد على:

- ✓ تحديد سبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- ✓ تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمنظمة.
- ✓ تحديد الفلسفة العامة للمنظمة اتجاه العملاء والمجتمع، المنتجات التي تقدمها، القوى العاملة أطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.
- ✓ الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهدافها وغاياتها الرئيسية.

وتعتبر صياغة الرسالة من أكثر العمليات والمهام التي تواجه الإدارة العليا تعقيدا حيث تتطلب:

- تحليل الفجوة بين الأهداف المرغوب الوصول إليها، وتلك الأهداف المتوقع تحقيقها.
- تحليل العلاقات القائمة بين واقعيات البيئة الخارجية ومصادر الضغوط الخارجية.
- تحليل واقعيات الموارد الحالية للمنظمة من ناحية وعلاقتها بالقوى الداخلية من ناحية أخرى.
- تحليل نظام القيم وثقافة المنظمة.

- دراسة الاستراتيجيات السابقة وخبرات المنظمة وبرامج التطوير التي قامت بها من قبل.
- تحليل ثم تحديد نقاط تركيز الإستراتيجية والقوة الدافعة للمنظمة(أبو قحف عيد السلام، ص 37 و51 - 52).

2- الأهداف: في رأي الكاتب سكوت Scott يمكن تعريف الأهداف بصورة أولية كتصورات لنهايات مرغوبة، ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم، وعلى الرغم من صعوبة تحديد أهداف المنظمة وتعددها وتضاربها فإنها تخدم أغراضا هامة عديدة على مستوى المنظمة، الوحدات والأفراد لاسيما صانعي القرارات ويلخص Perrow أهميتها في أنها:

- ✓ تمثّل ما ترغب فيه المنظمة، فهي تحدد رسالتها وتعطيها هوية.
- ✓ توفّر أساسا لتوجيه المنظمة وتزود الأفراد بالمخرجات التي عليهم أن يتطلعوا إليها.
- ✓ تمكّن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة، وبالتالي تكون بمثابة مصدر للتماسك بينهم.
- ✓ تزوّد الأهداف المنظمة بمعايير لقياس الأداء وتكون أساسا لمراقبة أعمالها.
- ✓ تساعد الأهداف المنظمة على التعلم والتكيف، فهي تبين الفرق بين الأهداف الرسمية والفعلية، وبالتالي تقدم معلومات تمكن المنظمة من التعلم من خبراتها المتراكمة (حسن حريم، ص 76).

ومما يجعل الأهداف أكثر فاعلية وحسما في صياغة إستراتيجية ناجحة هو مراعاة مجموعة من الشروط تتمثل في:

- الوضوح والدقة والتحديد والجدية.
- الموضوعية وإمكانية القياس.
- القبول أي أن تكون مقبولة.
- الحصول على تأييد الإدارة العليا.
- المشاركة في وضعها من قبل المرؤوسين أو من يهمهم الأمر.
- التكلفة والعائد وعامل الوقت (أبو قحف عبد السلام، ص 35).

3- القوة الدافعة: تعتبر القوة الدافعة من بين الأدوات الأساسية لصياغة وبناء الإستراتيجية، وإذا كانت الإستراتيجية إطار تتم في داخله عملية تحديد نوع ومجالات الاختيارات أو التوجهات، فإن هذا الإطار يتطلب وجود قوة دافعة كأساس لوضعه وتحديده، فالقوة الدافعة هي بمثابة المحرك المركزي الذي يعمل كأساس لوضع هذا الإطار، لا توجد منظمة ما إلا ويتوافر لديها مصدر أو أكثر من مصادر القوة الدافعة، غير أنه في كثير من الأحيان وكنتيجة لعدم فهم المدير والإدارة العليا لمفهوم القوة الدافعة أو الاختلاف فيما بينهم حول مصدرها ومجالاتها المختلفة نجد اختلافا في تحديد الاختيارات والبدائل الإستراتيجية في المستقبل، ومن خلال تحليل جوانب القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك من خلال المراجعة الثقافية أو المعتقدات والقيم السائدة في المنظمة في إطار علاقة كل هذا بالفرص المستقبلية يمكن تحديد مصادر أو من أين تأتي القوة الدافعة

ومجالاتها الإستراتيجية وهذه بعض الأمثلة التي تمثل مصادر أو أنواع القوة الدافعة للمنظمة: المهارات المتوافرة والقوى العاملة، القيادة، الثقافة التنظيمية والموقع، حجم المنظمة والموارد الطبيعية.

حضارة المنظمة كقوة دافعة: يستخدم لفظ حضارة هنا بمعنى ثقافة المنظمة، وهذه الثقافة هي مزيج من الاتجاهات والقيم المشتركة والاعتقادات والتقاليد والأعراف المعمول بها داخل التنظيم، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا اتجاه أطراف التعامل الداخلي والخارجي مع المنظمة، هذه الثقافة تشكل أساس إنجاز الكثير من الأنشطة والأعمال وتؤثر بدرجة كبيرة في توجهات المستقبل وتحديد نقاط التركيز والرؤية الإستراتيجية، يضاف إلى ذلك أن ثقافة المنظمة أو حضارة المنظمة بهذا المنظور تعتبر أساس أو دعامة رئيسية في صياغة رسالة المنظمة وكذلك قواعد إنجاز الأعمال أو التعامل داخل المنظمة(أبو قحف عبد السلام، ص 177 - 184)، بعد معرفة الرسالة والأهداف والقوة الدافعة في مرحلة أولى لفهم صياغة الإستراتيجية بقي جمع معلومات أكبر قبل المضي في خطوة أخرى حيث اتخاذ القرارات يعتمد على معطيات داخلية وخارجية يمكن أن تكون خطوة في حد ذاتها.

1) تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: وتتمثل هذه العملية في تشخيص دقيق للوضعية الحالية التي تعيشها المنظمة بالنظر لماضيها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات الخارجية وكذلك الفرص المتاحة، وأول عملية في هذه الخطوة هي جمع المعلومات من خلال تحديد نوعيتها ومصادرها، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن معرفة

واكتشاف التهديدات والفرص الموجودة، والتحليل البيئي يعتبر أحد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن خلالها تتوافر المعلومات وبيانات لها أهميتها خاصة في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي أو سبب للتغيير وكثير من المنظمات تصبح ضحايا التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته، كما أن تحليل ودراسة البيئة هو أحد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الاستراتيجيات أو على الأقل في تنمية بدائل السلوك الاستراتيجي، وقبل الدخول في عملية التحليل يجدر الذكر أن فهم خصائص البيئة يساعد بدرجة كبيرة في تحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

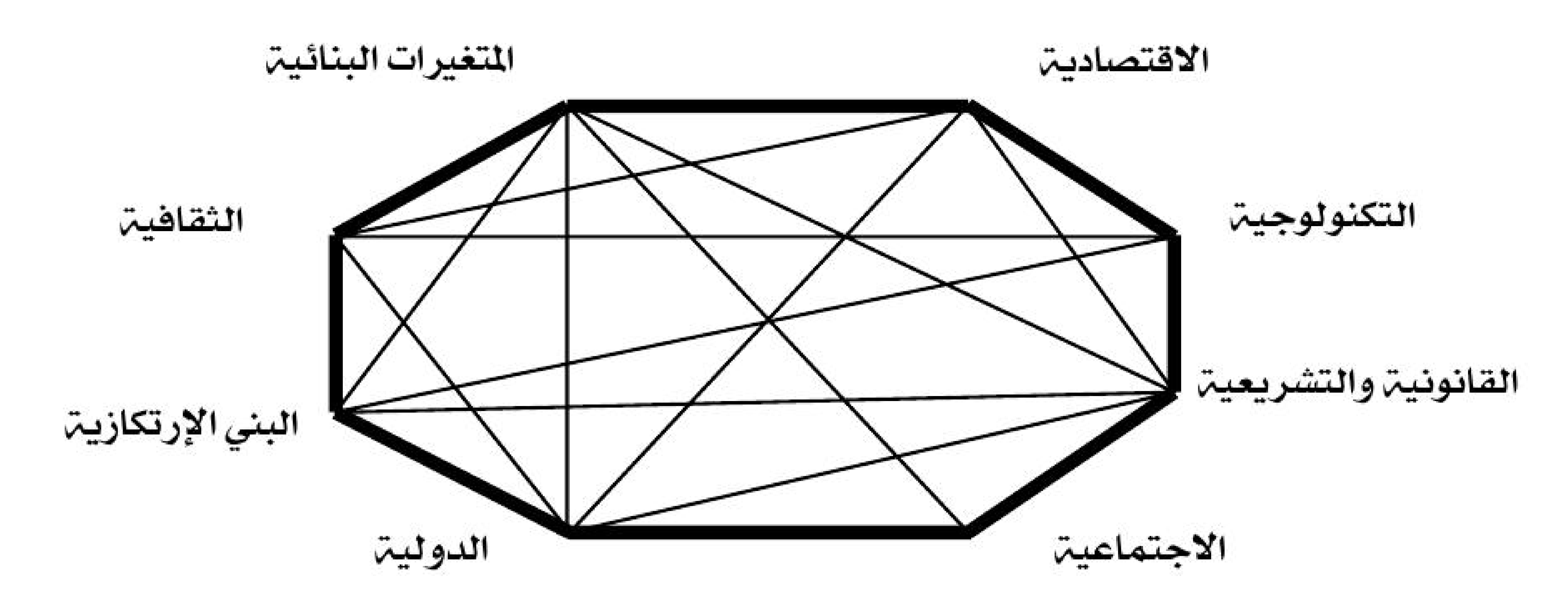
- **التفرد أو التميز**: بيئة المنظمة س تختلف عن بيئة المنظمة ص سواء كانت داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين يكمن بالضرورة في درجة تأثير هذه التغيرات على كل منها.
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.
- التأثير المتبادل والمتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية (أبو قحف عبد السلام، ص 113 - 114).

أ- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العامة): ويقصد بها عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية التكنولوجية، السياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص

والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المنظمات من جهة أخرى.

الشكل رقم 14: تشابك العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: سعد ياسين غالب، الإدارة الإستراتيجية، ص 66.



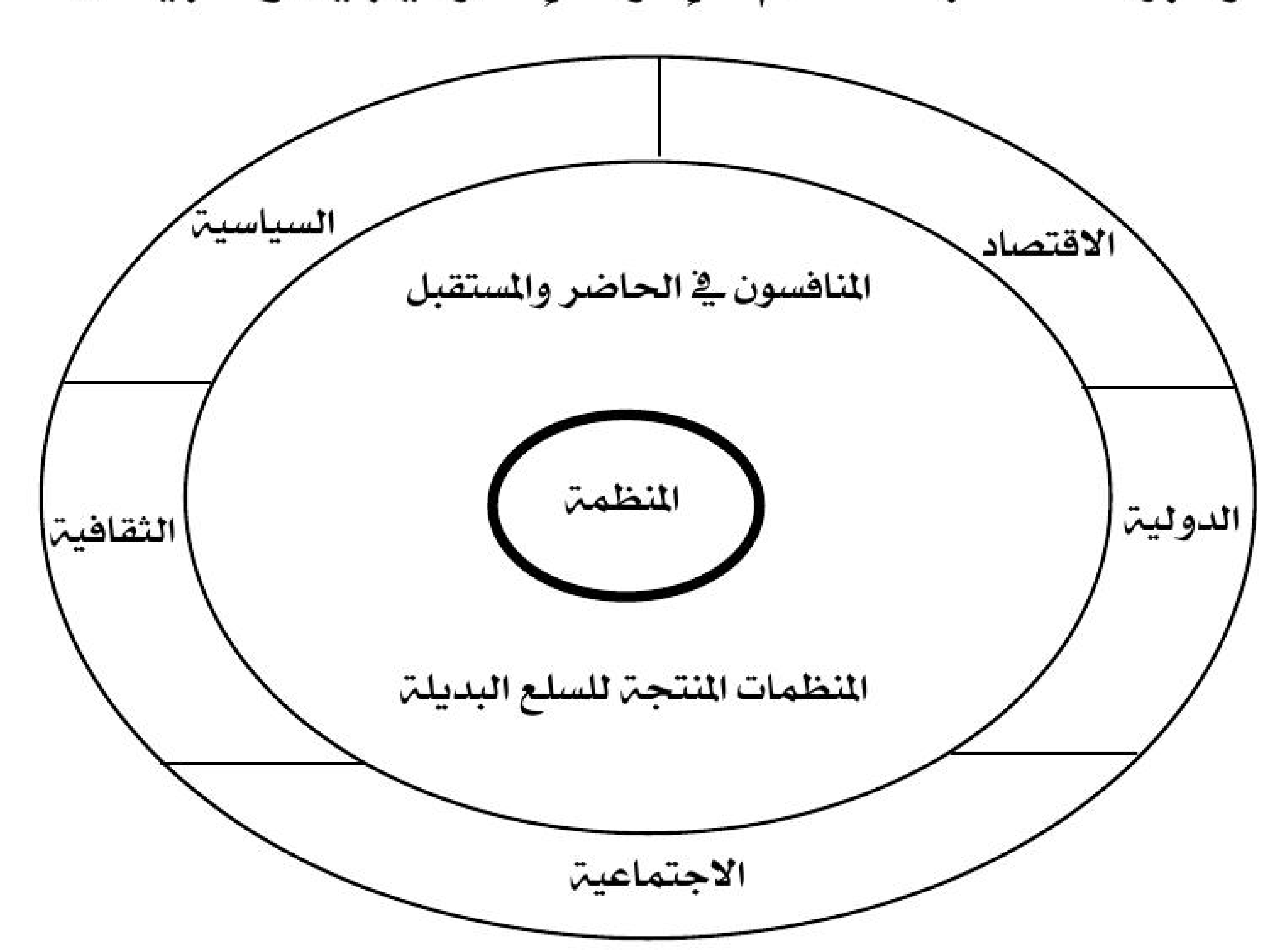
كل نقطة منه تمثل مجموعة من العوامل البيئية، أما الخطوط الموجودة داخله التي تربط كل نقطة محورية بباقي النقاط، فهي تمثل التأثير المتبادل الذي يحمل في طياته إمكانية تأثير كل عامل في الآخر، فلا شيء يحدث من فراغ رغم أن درجة التأثير ليست متساوية في كل الاتجاهات وهي تعكس الطبيعة المعقدة للبيئة الخارجية ودرجة الصعوبة التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في متابعة المتغيرات الفاعلة في هذه البيئة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وتهيئة الاستجابات الصحيحة باتجاه تحقيق أفضل ميزة تنافسية للمنظمة. إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة

قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المنظمة أو تحويله إيجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إن معظم الدراسات الإستراتيجية تشير إلى أن المنظمات الناجحة في الميدان هي تلك التي استطاعت أن تحقق نجاح في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية وفشلت أخرى أو تراجع موقفها بسبب قصور إدارتها في مواكبة متغيرات البيئة وتحديد البدائل الصحيحة والممكنة للتعامل مع هذه المتغيرات (سعد ياسين غالب، ص 66 - 67).

ب- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): يخطئ من يتصور إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة العامة الخارجية عن متغيرات البيئة التنافسية (الخاصة الخارجية) للمنظمة، فالتفاعل قائم ودائم بينهما ونوضحها بالشكل التالي:

الشكل رقم 15 : البيئة الخارجية الخاصة(التنافسية)

المصدر: أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، ص 120.



ت- تحليل البيئة الداخلية: يطلق بعض الباحثين على عملية تحليل البيئة الداخلية مرحلة تشخيص وتحليل الميزة والخبرة الإستراتيجية للمنظمة والتي تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية (سعد غالب، ص 82)، هذه الأخيرة تتوقف إلى حد كبير على نوع السلوكيات التي تتبناها لمواجهة والتعامل مع البيئة باتجاهاتها ومتغيراتها، والسلوكيات المشار إليها هي ذات الدلالة والتوجه الاستراتيجي ومثل هذه السلوكيات لا يمكن تقريرها إلا في ضوء تقييم جوانب القوة وتحديد مناطق الضعف في المنظمة، ومن ثم فإن تحليل جوانب القوة وحصرها يجب أيضا أن يتم من منظور الدلالة الإستراتيجية لهذه الجوانب، وإذا كان التحليل الداخلي للمنظمة يجب أن يبدأ بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة ثم تحديد مناطق القوة، والقيمة أو الدلالة الإستراتيجية لجمع جوانب القوة في المنظمة تتحقق إذا:

- حققت وساهمت في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة أي تتمكن المنظمة بواسطتها من تقديم الجديد.
- ساعدت المنظمة في المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى الأداء.
- وضحت مجالات التميز في أداء المنظمة أو الأعمال التي تجيدها المنظمة.

- تم حصرها وربطها في إطار إمكانيات واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وعلاج جوانب الضعف من ناحية وبعناصر البيئة الخارجية العامة والتنافسية (أبو قحف عبد السلام، ص 138).

ومن أهم عناصر البيئة الداخلية الثقافة التنظيمية التي نعتبرها مدخل لدراستنا وقد تناولناها في الفصل السابق.

2) معرفة البدائل الإستراتيجية: بعد القيام بالعملية الأولى والتي تعتبر حاسمة من خلال تحديد الرسالة والأهداف ومعرفة القوة الدافعة، بالاعتماد على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة يتم الاطلاع على كل أنواع الاستراتيجيات ومجالاتها ووظيفتها، والقيام بمقارنة عملية بين المعطيات التي أصبحت متوفرة والنوع الأقرب للإمكانيات الحالية، وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أن البدائل الإستراتيجية هي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، ولكي يتحدد الاتجاه نحو تحديد البدائل فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغيير في الإستراتيجية الحالية ذلك مع الأخذ في الاعتبار أن الأداء أو النتائج المتوقعة تتحدد في ظل المتغيرات البيئية المحيطة أو في ضوء الموارد المتاحة الحالية للمنظمة، ففي حالة عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع وفي ظل الإستراتيجية الحالية من خلال فترة التنفيذ فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء ولسدها هناك اتجاهين أساسيين في هذا الشأن: الأول ينطوي على محاولات تعديل الإستراتيجية الحالية، والثاني هو إما التحول إلى أو بناء إستراتيجية بديلة وجديدة أو إضافة استراتيجيات أخرى بجانب الإستراتيجية الحالية، وإذا كان التغيير الذي حدث يعتبر تغييرا جوهريا

وبالتالي لا تصلح مجرد عملية تعديل الإستراتيجية الحالية لمواجهته، فإن تنمية أدوات أو آليات جديدة لتقييم البدائل الجديدة للإستراتيجية المطروحة يصبح ضرورة، أما في حالة إذا كان التغيير يمكن مواجهته بتعديلات في الإستراتيجية الحالية فإن التركيز سوف ينسحب على الاستراتيجيات الوظيفية وأساليب تنفيذها وليس الإستراتيجية العامة (أبو قحف عبد السلام، ص 201 - 202).

3) الاختيار الاستراتيجي: إن النماذج التي سبق عرضها بخصوص أنواع الاستراتيجيات ومجالاتها هي في الواقع مجرد أمثلة لأدوات وأساليب يمكن استخدامها، ويمكن تنمية أساليب وأدوات أخرى بديلة، وبصفة عامة تجدر الإشارة إلى أن اختيار أي أسلوب أو أداة من هذه الأدوات يتطلب ما يلي:

- التأكد من تحديد وفهم الافتراضات التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج أو الأسلوب.
- التأكد من أن خصائص المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية تتلاءم مع افتراضات استخدام النماذج أو الأساليب.
- إثارة العديد من التساؤلات المرتبطة بمركز المنظمة التنافسي.
- دقة المعلومات والبيانات التي سوف يعتمد عليها التحليل، ومدى ديناميكية الموقف أو تغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- استخدام أكثر من أداة نموذج أو وسيلة بدلا من استخدام واحدة فقط.
- عدم الإعلان عن ما هو النموذج المستخدم حتى لا يكتشف المتنافسون ما هي طبيعة التحركات أو التصرفات المرتقبة للمنظمة.

- مراعاة القيود المفروضة على استخدام كل نموذج وأخذها في الحسبان قبل الإختيار، وتجدر الإشارة إلى أن أساليب توليد البدائل الإستراتيجية حتى وإن تم اختيارها واستخدامها بحرص وحصافة ما هي إلا نقاط بداية للاختيارات (الاختيار الاستراتيجي) (أبو قحف عبد السلام، ص 237 - 238).

مما سبق يمكن القول أن الحاجة إلى الاستراتيجيات الموقفية تظهر لمواجهة الظروف الطارئة أو غير المتوقعة أي لمواجهة حالات عدم التأكد.

4) تنفيذ الإستراتيجية المقررة: إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة، فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيدا لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا، بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب بل يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها، ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة والشكل يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربعة نتائج (سعد غالب ص 165).

الجدول رقم 06: علاقة صياغة الإستراتيجية بتنفيذها

المصدر: سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، ص 166.

صياغة الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية	ضعيفة	جيدة
جيدة	**لعبة الحظ (المقامرة)**	**النجاح**
ضعيفة	الفشل	الاتكالية

هذا التحليل يؤشر لمسألتين: الأولى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية هي على الأقل عملية مهمة بنفس أهمية صياغتها، ومع الأسف يميل صانعوا الإستراتيجية إلى افتراض أن التنفيذ الكفء سيحدث بالتأكيد من دون تقديم دليل علمي على ذلك، أما الثانية فتتصل بنوعية التنفيذ الفعال للإستراتيجية أي ضرورة البحث عن أسباب فشل الاستراتيجيات التي تقع في الخلايا الثلاثة الأخرى من المصفوفة وذلك بهدف تهيئة مستلزمات تحليل عناصر التعامل في عمليات تصميم وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

مستلزمات تنفيذ إستراتيجية المنظمة: تمثل مستلزمات التنفيذ التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجي، حجم ومدى التغير المطلوب إنجازه في التنظيم من أجل تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، بعض الاستراتيجيات يطلب تغيرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها في حين تفرض استراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغيرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة، وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة وتتضمن مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية:

- ✓ هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية.

- ✓ أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية.
- ✓ أساليب إدارية ذات فعالية لتطبيق الإستراتيجية.
- ✓ ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

وفي ضوء هذه العناصر يتم اختيار المدخل المناسب لتنفيذ الإستراتيجية ووضع المعايير الموضوعية الخاصة بعملية المراقبة والتنظيم (سعد غالب، ص 166 - 167).

5) **عمليات الرقابة أو تقييم الإستراتيجية:** إن المفهوم الحديث للرقابة وبالذات الرقابة الإستراتيجية تغير بصورة جذرية بسبب اتجاهات المنافسة الجديدة والشديدة في بيئة الأعمال، وبالذات الآثار الكبيرة التي تركتها الشركات اليابانية في مجال إبداع أفكار جديدة وتطبيق أنظمة وتقنيات متقدمة في الرقابة والسيطرة العملياتية غير مطروقة سابقا. تعمل الرقابة على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفي نفس الوقت تعزز فرص النجاح، من خلال تزويد الإدارات والعاملين بأدوات مناسبة لمراقبة الإنجازات في مختلف مراكز العمل والإنتاج في المنظمة، فالرقابة إذن تعني جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء، ولإيجاد الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة، والرقابة الإستراتيجية تعني عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها من دون هدر في الموارد

والقدرات المادية والتنظيمية. لتجاوز عيوب النموذج التقليدي للرقابة تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل النقدي أو نظام التغذية الأمامية، وذلك بهدف ربط النظام بعمليات الإدارة الإستراتيجية ويتكون من الخطوات التالية:

- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية: تصمم كل إستراتيجية على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية هي تتصل بنوعين من العوامل: الخاصة بالبيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة والعوامل الخاصة بقطاع النشاط.
- **الرقابة على التطبيق**: تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة، والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية، ولهذا السبب تخرج هذه العوامل من نطاق التخطيط الاستراتيجي، وتبدو أهمية هذه المرحلة من الرقابة الإستراتيجية في محاولتها لسد الفجوة بين مرحلة صياغة الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، برغم أن كل من مرحلة الصياغة والتنفيذ متداخلة إلى حد بعيد مع العمليات الأخرى للإدارة الإستراتيجية.
- **الإشراف الاستراتيجي**: إذا كانت الخطوة الأولى في النموذج تتضمن الرقابة على المقدمات أو الأسس المنطقية لمرحلة صياغة الإستراتيجية، والخطوة الثانية تهتم بالعملية الرقابية على تنفيذها،

فإن هذا النوع من الرقابة يهتم بصورة أساسية في عمليات الرقابة والسيطرة على نطاق واسع من الأحداث داخل وخارج المنظمة التي من المحتمل أن تهدد سياق عمل الإستراتيجية، والإشراف الاستراتيجي ذو طبيعة عامة وغير محددة ولا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية، فهو يمثل في الواقع منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الصحيحة للمنظمة (سعد غالب، ص 197 - 204).

مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية: تهتم الإدارة الإستراتيجية بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة إستراتيجية أدائها ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته في تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الإستراتيجية المطبقة على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييمها اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومن الضروري أيضا إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية مرة أخرى:

- أين نحن الآن Where are we now?
- إلى أين نريد أن نصل Where do we want to be
- كيف يجب أن نصل إلى هناك؟ How do we get there (سعد غالب، ص 205 - 206).

الإستراتيجية وعلاقتها بمكونات المنظمة:

ليس هناك من شك وكما دلت الدراسات الكثيرة أن هناك تأثيرا لنوع الإستراتيجية المتبعة على نمط التنظيم، وخاصة في الفترات الأولى من حياة التنظيم التي تحدث فيها العديد من التغيرات، ولكن هناك أيضا دلائل على أن الإستراتيجية قد تكون مفهومة بنمط التنظيم إذ يلاحظ أن هناك فرق بين تحديد إستراتيجية ما وبين الاستجابة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي الذي يتناسب معها، وخاصة إذا لم تكن ظروف التنافس ضاغطة بإحداث تغيير سريع (محمد القريوتي: ص 137) ولعل ما يؤكد العلاقة الحاسمة بين الإستراتيجية وبنية المنظمة هو مراحل إعداد الإستراتيجية التي تعتمد على كل مكونات وعناصر المنظمة وتتوغل فيها أفقيا وعموديا من أجل صياغة إستراتيجية فعالة وناجحة، وتعتبر مكونات المنظمة ذات أهمية لجميع مراحل الإدارة الإستراتيجية مع تأثير حجم المنظمة وطبيعة التغيير التنظيمي أي الحجم ومدى التغيير المطلوب إحداثه في المنظمة، ومن أهم مكونات المنظمة الحاسمة في الإدارة الإستراتيجية نجد:

1- الهيكل التنظيمي: إن فكرة الملائمة أو التوافق بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة أو بين البيئة التنظيمية وأهداف المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في دراسات عديد من علماء التنظيم من بينهم على سبيل المثال لا الحصر Chandler, Andrews, Mc Nihols وغيرهم، تشير هذه الدراسات إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية في المنظمة، لذلك عند استخدام

الإستراتيجية يكون من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة المتمثلة في:

- الاعتبار الأول يتصل فيما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة.
- الاعتبار الثاني يتصل بتحديد المستويات التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، والتي تكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية.

وحول إمكانية الاستفادة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية، ففي اعتقادنا أن الهيكل التنظيمي هو متغير تابع للإستراتيجية ذلك لأن الهيكل التنظيمي عموما هو حالة ساكنة نسبيا في الحاضر، أما الإستراتيجية فهي حركة فعل أو تغير تنظيمي باتجاه المستقبل، فالاستراتيجيات تحدد في معظم الأحيان اتجاه وعمق التغييرات والتعديلات الضرورية التي يجب إجراءها على الهيكل التنظيمي للمنظمة، على سبيل المثال إذا استهدفت الإستراتيجية إجراء تخفيض حاد في النفقات هذا يعني تخفيف في عدد الوظائف وإعادة النظر في نطاق الإشراف وتقليل النفقات الإدارية أو قد تتطلب عملية الإدارة الإستراتيجية انتشار وحدات تنظيمية أو إدارات جديدة مثل إدارة أنظمة المعلومات الإستراتيجية وإدارة أنظمة مساندة القرارات، إدارة البحوث والتطوير أو إجراء تغيير جذري في الهيكل التنظيمي ككل (سعد ياسين غالب: ص 168 و172).

2- **الموارد البشرية**: إن المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو في طبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها، وفي نفس الوقت تأثيرها المباشر

على نتائج الأعمال كما أنها هي من يشرف على كل مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي منها ولها في النهاية، ويمكن أن تؤثر الموارد البشرية في الإستراتيجية من خلال العوامل التالية:

- ✓ مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ برامج التعليم والتدريب والتطوير.
- ✓ النظام الرسمي لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للواجب أو للوظيفة بالمقارنة مع معايير الإنجاز المعياري.
- ✓ المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة.
- ✓ الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين كنمط القيادة الموجودة في المنظمة.
- ✓ فعالية أنظمة الأجور والحوافز.
- ✓ مدى استجابة الإستراتيجية لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي.
- ✓ درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها (سعد غالب ص 87)

3- أسلوب القيادة: ونعني به الطريقة التي يؤثر بها القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الإستراتيجية، ويتكون أسلوب القيادة من ثلاث متغيرات مترابطة على الأقل هي: طريقة تحفيز الأفراد وفرق العمل، أسلوب اتخاذ القرارات ومجالات التركيز في بيئة العمل. وتختلف الأساليب فيما يخص تحفيز الأفراد وفرق العمل التي تأخذ شكل الثواب والعقاب،

عمليا هناك من يستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتمييز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي، في حين هناك من يعتمد على أسلوب التحفيز السلبي مثل التهديد أو التوبيخ وفرض أنظمة صارمة في العقاب، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة، المتغير الثاني المؤثر في تحديد أسلوب القيادة هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة الأفراد العاملين فيها، والمتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه القائد بأنه أفضل طريقة تجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية، ويوجد في هذا الصدد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام القيادة: اتجاه التركيز والاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز والاهتمام بالواجب. إن القيادة هي عملية ديناميكية تتباين حسب المواقف والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة الواجب أو المهمة التي يطلب تنفيذها من قبل الأفراد ووجه السلطة أو الصلاحية التي يمنحها الموقع الوظيفي، فيما يخص تطبيق إستراتيجية المنظمة من المهم أن تكون قيادة عملية التحويل في المنظمة على معرفة دقيقة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والموارد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في البيئة، إذ أن التحدي الذي يواجه القيادة التي تتولى تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة هو ليس في كيفية نقل هذه الإستراتيجية إلى الواقع وترجمتها عمليا بإجراءات وأعمال وأنشطة، وإنما يكمن في قيادة عملية

التغيير الجذري في داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية السائدة، انقلاب ينجح في خلق منعطف جديد في حياة المنظمة أو في خلق أجواء إيجابية للعمل، هذا الخيار خيار التغيير الجذري قد يحصل نادرا في منظمات الأعمال المستقرة وذات النمو الجيد إلا إذا كان له أهداف إستراتيجية ملحة وحيوية بالنسبة لحاضر المنظمة ومستقبلها (سعد غالب، ص 184 - 186).

4- الأنظمة والأساليب المساندة لتطبيق الإستراتيجية: هناك مجموعة من الإجراءات والأساليب المساندة لتطبيق الإستراتيجية، وهي من صميم مكونات التنظيم والتي تتكون من أنظمة المعلومات الإستراتيجية التنفيذية وأساليب الاتصال وكذلك نظام التخطيط والسيطرة، تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغتها وتطبيقها، إن أكبر فائدة تقدمها هو بناء قاعدة معلومات تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعملية التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات وكل الأنشطة المساندة لعملية تصميم وتطبيق إستراتيجية المنظمة، كما يوفر فرصة لإدارة المعلومات بطريقة كفؤة وفعالة. إن المعلومات بمختلف أنواعها وطبيعتها تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب استثماره باستخدام أدوات وتقنيات متطورة من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة (سعد ياسين غالب، ص 179).

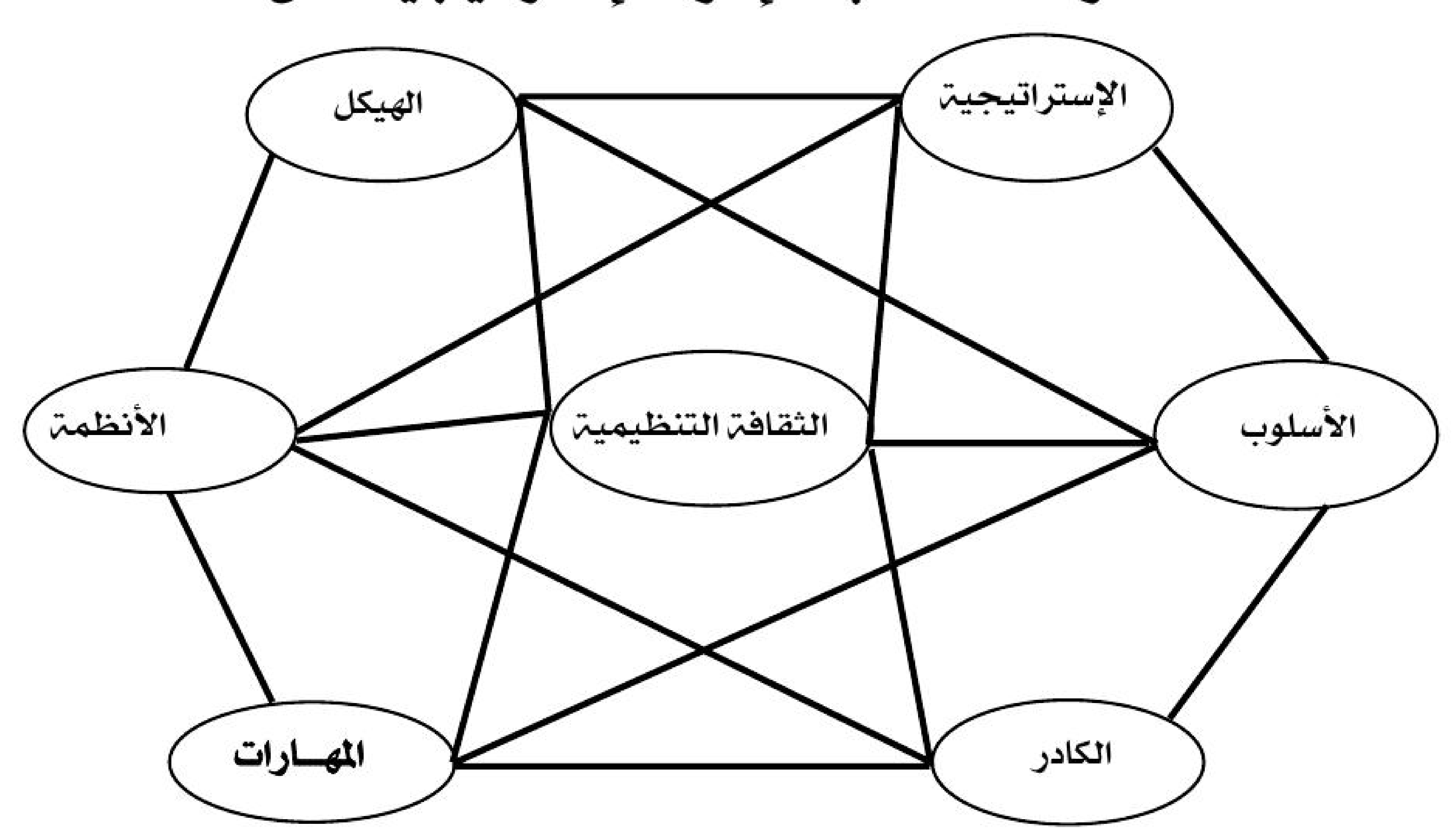
5- الثقافة التنظيمية: إن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات

الشبيهة الموجودة في نفس القطاع والمجتمع، لتحقيق هذا الهدف تحاول المنظمات تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة) باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي في ميدان الأعمال، من ناحية أخرى يجب أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بعين الاعتبار ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة وأثرها الحاسم في ذلك والعمل على إيجاد القيمة العليا والفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة، إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي بصورة جوهرية تجربة تعلم وعملية وعي تنظيمي تمنح المنظمة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة. فهي تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدة اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، ذلك لأن الثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة برغم صعوبتها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات. ويتضح الدور الإيجابي المؤثر للثقافة التنظيمية في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البنية التنظيمية للمنظمة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات، فللثقافة التنظيمية دور جوهري على الحياة التنظيمية برغم عدم وضوح هذا التأثير دائما بين الأفراد العاملين في المنظمة، ولكنها تبقى محفز للسلوك ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي وفي الفعل المرتبط بحاجات العمل الخاصة بإستراتيجية المنظمة. إن

التحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بالثقافة التنظيمية بكفاءة وفعالية عالية، ولعل أفضل من قدم تحليلا شاملا لهذه العلاقة هو Mc Kinsey والمعروفة بنظرية العناصر السبعة للتوافق الاستراتيجي والذي يوضح أيضا العلاقة بين مستلزمات تطبيق الإستراتيجية وتأثير الثقافة التنظيمية المناسبة للإستراتيجية كأحد عناصر التطبيق الكفء والفعال لها كما هو واضح في النموذج الموالي (سعد ياسين غالب، ص 93 - 94).

الشكل رقم 16: علاقة الإستراتيجية بالثقافة التنظيمية

المصدر: سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، ص 191.



وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر أو متغيرات النموذج السبعة متوافقة مع الإستراتيجية (مساندة لها على الأقل)، لذلك إذا ظهرت خلال عملية تطبيقها أو بعد الانتهاء منها في فترة قصيرة مشاكل مهمة فإن هذا يعنى نقص في التوافق

بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر أو متغيرات النموذج أو عدد من هذه المتغيرات، بينما يعتبر النموذج دليل لكشف أي انحراف يحصل في تطبيق إستراتيجية المنظمة، فإن المساهمة الرئيسية هو في تركيزه على أن تطبيق الإستراتيجية بنجاح يعتمد على عدة متغيرات وعلاقات، في قلب هذه المتغيرات تقع هذه القيم المشتركة أو ما يعرف أيضا بالثقافة التنظيمية، إن الخطوة الحديثة التي تعيق تطبيق الإستراتيجية هي نشوء الصراع بين هذه المتغيرات وبين الثقافة عندما تطبق الإستراتيجية (سعد ياسين غالب، ص 191 - 192).

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه عن الإستراتيجية يتأكد لنا أن تناولها ليس بالشيء الهين ناهيك عن تطبيقها لامتدادها في الزمان والمكان وتعقدها في بناءها وصياغتها وعلاقتها الوطيدة بالتنظيم وتغلغلها الأفقي والعمودي فيه، فامتدادها في المكان أي التنظيم ومجاله وجغرافيته وطبيعة مكوناته يجعلها وجها لوجه مع الثقافة التنظيمية، حيث أن الصراع بين الثقافة التنظيمية ومكونات التنظيم عند تطبيق الإستراتيجية يكون في أدنى مستوياته في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية والتي تلازم تلك المنظمات التي يكون فيها الدليل القيمي للعمل واضح ومستقر ويشترك في الاعتقاد فيه عدد كبير من العاملين، إن الصفة الجوهرية للثقافة التنظيمية القوية هي ارتباطها دائما برموز استثنائية تجسد القيم الأساسية لهذه الثقافة. إن المنظمات ذات الثقافة القوية والقادة من الطراز الكفء لا تواجه مشاكل جدية في تطبيق إستراتيجيتها بغض النظر عن مستوى وطبيعة هذه

الإستراتيجية إذ يكون من السهل اختيار المدخل الثقافي الذي يعطي أهمية خاصة للعوامل الثقافية لتنظيم الإستراتيجية أو مدخل التغيير التنظيمي من خلال المشاركة، وقد يكون المزج بين هذين الأخيرين من خلال الامتداد الثاني للإستراتيجية وهو الامتداد الزمني، بمعنى أن التغيير هو ضرورة وحتمية، فامتداد الإستراتيجية في المجال أو المكان هو ثقافة تنظيمية فكيف يكون هناك مدخل لإستراتيجية تغيير تهتم بالثقافة التنظيمية؟، إن الفصل القادم يمكن أن يبين لنا جزءا من الحقيقة.



الفصل الرابع
التغيير التنظيمي

تمهيد:

يقال أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، ذلك أن حاله مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساته السلبية والإيجابية، لكنه في كل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند حد معين وقد يكون التغيير بسريانه منظما أو قد يكون بطيئا أو سريعا. ولعل التغيير كظاهرة حياتية مرتبط ارتباطا وثيقا مع الزمن (الوقت)، إلا أن إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي والضبط والتجريب ولوظائف المنظمة المختلفة يساعد إلى حد كبير في السيطرة على اتجاه التغيير ومداه وكيفية حدوثه، ويصبح عندها التغيير مبرمجا كوسيلة تارة وهدفا تارة أخرى، ويصبح شكل التغيير ومداه ووقت حدوثه ضمن إمكانياتنا وفي إرادتنا وتحت إجراءاتنا، نتعامل معه ولا يفرض علينا ونقرر حدوثه في الوقت والمكان المناسبين، وكجزء من التخطيط في أبعاده التكتيكية والاستراتيجي، ذلك أن التخطيط بعملياته وفعالياته وأنشطته الموضوعة والمنسقة يعتبر أداة هامة لإدارة التغيير على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، إن التغيير حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات وباب التخطيط والتنظيم يدخل التغيير بزي إبداعي وخلاق كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة حسب أسبقيات الأحداث والأنشطة وبأوقاتها الزمنية مدعوما بإمكانيات وقدرات ومهارات مرصودة عن سبق إصرار وتفكير، من هنا يكون لإدارة التغيير معنى ومجال وسيطرة من خلال ربط

الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوى على الإجراءات التنظيمية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه، إن إستراتيجية إدارة التغيير تتطلب رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها، ولابد من التفريق و التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إستراتيجية التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، إن الفرق بينهما كما هو الحال بين ردة الفعل والفعل ومن ثم الانتقال في المراحل المتقدمة إلى رسم مسارات هذا التغيير وكيفياته واتجاهاته ونمطيته وحجمه ونوعه.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء، والتغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه، وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما.

يتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما وهو زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال وبالتالي لا يستطيع الفرد أو المؤسسة أن يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه لفترة

طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط به وكيفية مواجهته، إذ أن التغيير يعني أن على الفرد أو المؤسسة أن يواجه بيئة جديدة تتطلب منه أنماطا جديدة من السلوك حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف، لذا يبقى مفهوم التغيير خاضعا لمجموعة من المحددات أو الظروف حيث يتغير مفهومه بين التلقائية والتخطيط، وبين التخطيط الايجابي المرغوب فيه والسلبي، مما أدى إلى التباس مضمون مصطلح التغيير مع مصطلحات أخرى مثل التغير، التقدم والتطوير مما يوجب علينا إعطاء الفروق الجوهرية بين هذه المفاهيم والتغيير الذي ننشده.

بين التغيير والتغير: إننا نفرق في موضوعنا هذا بين التغير والتغيير بقدر الفرق بين الفعل ورد الفعل، فهناك من يعتبرهما معنى واحد لكن التغير بديهة ما كان رد فعل لظروف أو وضع معين خلال مدة زمنية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمات على اعتبار أنه نتيجة، فالتغير موجود في كل مستويات الوجود في المادة الحية وكذلك في حياة الإنسان النفسية والفكرية والاجتماعية، كما أنه مطلق وفاعله مجهول، فالشيء الذي حصل له تغير يجهل مصدره ومآله مما ربط به معاني التلقائية وعدم الرغبة فيه وعدم القدرة على التحكم فيه أيضا واتسامه بالغموض في تحليله ونسبته إلى الكل المطلق، أما التغيير فهو بفعل فاعل مقصود ومدروس ومرغوب فيه تُعلم معالمه، زمانه ومكانه وأهدافه ووسائله مما يضمن الايجابية في التقويم والتقييم، فأوجه التقارب والتباعد بين التغير والتغيير تظهر في الفعل، الفاعل والمفعول به، فنجد فعل التغيير معلوم

فاعله الذي قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، ويمارس فعل التغيير على مفعول به أيضا قد يكون فردا أو جماعة أو منظمة، أما التغير وفعله فإن علم المفعول به الذي لا يظهر إلا عند ظهور نتيجة التغير فقد يجهل غالبا الفاعل الذي يعزى دائما إلى الظروف المحيطة بالعملية مما يجعل الفرق بينهما في وجود القواعد والسنن التي تنظم هذه العملية أو غيابها.

بين التغيير والتطوير: تناول الكثير من العلماء والباحثين مصطلحي التغيير والتطوير على أن لهما نفس المعنى، وكثير من المصطلحات الأخرى خاصة في ميدان السلوك التنظيمي والإدارة، كالتقدم والتجديد والتحديث والابتكار وغيرها ، لكن إن استعملوها تجنبا للخوض في الاختلافات التي قد لا تبدو كبيرة في معناها فإننا نرى أنه من الواجب التفريق بين هذه المصطلحات على اعتبار أن كل معنى يقصد به شيء معين زمانا ومكانا وحالا.

فقد تعطي حقا معاني متماثلة من نواحي الأهداف، حيث أنها تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية(سليمان محمود العميان: 2002، ص344).

وتتفاوت التعاريف المختلفة لمفهوم التطوير فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات وبين التركيز على التنظيم والبيئة التنظيمية، وفي هذا الصدد يقول سيزلاجي ووالاس (ص544) أن هناك اختلافا بين الباحثين والمديرين حول الطريقة المثلى لدراسة التغيير، التنظيمي فمنهم من يرى أن مصطلح التطوير التنظيمي يصف عملية إدارة التغيير وقد ذهب هؤلاء إلى عرض التطوير التنظيمي كفرع من فروع المعرفة نشأ حديثا ويتجه

لاستخدام معارف العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات في التكيف مع التغيير وتعرض العبارة التالية تفسيرا للتطوير التنظيمي أكثر شمولا مما سبق ذكره، فالتطوير التنظيمي: هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية، وعادة ما تكون هذه العملية جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة، يوضح هذا التفسير أن للتطوير التنظيمي علاقة بالتغيير التنظيمي ويستفيد المديرون الذين يعملون في إدارة التغيير بكثير من الأساليب والنماذج والمداخل التي اقترحها أساسا خبراء التطوير التنظيمي.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن مفهومي التغيير والتطوير متطابقين من حيث الأهداف والغايات مختلفين من حيث الوسائل والآليات، حيث أن التطوير يركز على الأساليب والإجراءات المادية الملموسة، في حين نجد التغيير يشمل أيضا المشاعر والأحاسيس وكل ما يتعلق بالأفراد نفسيا وعلاقاتهم اجتماعيا في تفاعلاتهم أثناء القيام بعملية التغيير أو التطوير فالتغيير أوضح وأشمل وأدق من التطوير إذا تعلق الأمر بالفرد وبمجاله النفسي الداخلي والخارجي، أي فضاء النشاط سواء فيما تعلق بالأهداف والغايات وكيفية إدراكها أو فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات التي تصاحب التغيير وكيفية استدخالها والتكيف معها.

التغير الاجتماعي: عموما فإنه من الصعوبة بمكان وضع تعريف محدد للتغير الاجتماعي حيث توجد مفاهيم كثيرة وتجريدية منها ما يركز على البناء أو البناء والوظيفة أو العلاقات الاجتماعية أو جميعهم أو أشكال العمليات

الاجتماعية والزمن، كذلك من الصعوبات التي تواجه المفهوم كيفية حدوث التغير، كما أن المفاهيم تختلف كما ونوعا وبالتالي تختلف طرق التحليل الكمي والنوعي، لكن البعض يرى أن أي تعريف لابد وأن يحتوى على ستة أجزاء أو مكونات أو سلسلة متصلة مرتبطة مع بعضها في علاقات تبادلية وهذه العوامل هي: كيفية تعريف الحقيقة identity والمستوى level وتأثير عنصر الزمن من حيث البقاء أو الدوام duration والاتجاه direction والأهمية magnitudeوأخيرا معدل التغير (عدلي أبو طاحون: 1997، ص5).

الشكل رقم 17 : عناصر تعريف التغير الاجتماعي.

المصدر: عدلي أبو طاحون، في التغير الاجتماعي، ص 06.

بطيء

الثورية — الشمولية — الحدية — النمو — **الأهمية**

التقدم — التدهور والانحطاط — **الاتجاه**

المدى الطويل — المدى القصير — **البقاء أو الدوام**

مجتمع — مؤسسات — تنظيمات — المجموعة — الأفراد — **المستوى**

التغيرات المحددة بالنسبة للتطابق — (المستوى، البقاء، الاتجاه والأهمية) — **التطابق**

سريع

وكل المفاهيم التي أتى بها الباحثين تعالج مفهوم التغير الاجتماعي من جانب أو جانبين من العناصر المذكورة آنفا، حيث يقول لندبرج أن ظاهرة التغير تحدث في كل محل وفي كل وقت، فالتغير عنده يمثل الاختلافات التي

تطرأ على ظاهرة اجتماعية خلال فترة زمنية معينة، والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها وهي تحدث بعوامل خارجية وداخلية، ويمكن تعريف التغير الاجتماعي بأنه كل تحول يحدث في النظم والأنساق والأجهزة الاجتماعية من الناحية المورفولوجية أو الفيزيولوجية خلال فترة زمنية محددة، ويتميز التغير الاجتماعي بصفة الترابط والتداخل، فالتغير في الظاهرة الاجتماعية سيؤدي إلى سلسلة من التغيرات الفرعية التي تصيب الحياة بدرجات مختلفة (عادل مختار الهواري: 1993، ص44-45).

التغيير التنظيمي: قبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نوحد التصور حول مفهوم التغيير وإدارة التغيير، فقد تختلط المفاهيم عند البعض بين التغيير كعملية وبين إدارة هذه العملية، والتغيير التنظيمي كموضوع مهم ضمن مواضيع السلوك التنظيمي.

وبداية فالتغيير لغة غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، والتغيير عند **سعيد عامر** هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، كما يعرفه **كامل المغربي** بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل. أما **علي السلمي** فيرى أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، أما إدارة التغيير فهي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية

لتعزيز التغيير المراد إحداثه. كما أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات (محمد النمران: 2006 ص 92-95).

ومن خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير يمكن تصور التغيير التنظيمي باعتباره جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج تضمنه إدارة التغيير، وفيما يلي مجموعة من مفاهيم التغيير التنظيمي:

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها (فريد النجار، ص 53 - 54).

كما أن التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (محمود سليمان، ص 343).

مصادر التغيير وأهدافه:

1- مصادر التغيير:

عندما نتحدث عن مصادر التغيير فإننا نقصد بها الدواعي والأسباب التي تؤدي غالبا إلى التغيير أو تساعد عليه أو تخلق الحاجة إليه، وقد يكون السبب كمصدر للتغيير أو حتى ما سيؤول إليه التغيير، ويصنف معظم الباحثين مصادر التغيير إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية تؤدي إلى مشاكل لا يمكن حلها والتواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث تغييرات في أجزاء المنظمة، وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى:

أ) **التغييرات الخارجية:** وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها:

- زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة فيه.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح والتغيير في الموارد الاقتصادية وغيرها.

- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر وعمل المرأة (أحمد ماهر: 1997، ص 435-436).

ولاشك أن هذا التغيير الناشئ كاستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقي و يتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية وعلى القوة النسبية للوحدات التي يجب عليها إحداث مثل هذا التغيير في مواجهة هذه الضغوط من الناحية الأخرى (صلاح الدين عبد الباقي: 2000، ص324-325)، وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي الثورة المعرفية والتقنية والتغيرات في الأسواق والتغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمغرافية وتزايد ضغط الجماعات المنظمة وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات والأزمات الخارجية الطارئة (حسن حريم، ص368).

ب) التغييرات الداخلية: تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ومن أمثلة هذه التغيرات:

- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ(أحمد ماهر، ص 436).

ويرى K.Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغير في المنظمة نوعان، مشكلات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم)، وسلوك قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع. أما Evancevich وزملاءه فيرون أنه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات والأفراد، وتشمل هذه العمليات اتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الأفراد فتتضمن تدنى المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي (حسن حريم، ص 365 -366)، بالإضافة إلى تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، وكذلك زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته (محمد القريوتي: 2003، ص328 - 330)، وحيث أن المناخ المحيط دائم التغير فإن محاولة السيطرة عليه تعتبر عملية غاية في الصعوبة، ونلاحظ أن دوافع وأسباب مصادر التغيير تكون استجابة لوضع معين أو تلمسا لحل مشاكل وضع قائم أو بهدف السيطرة على الأحداث والمواقف الراهنة وإذا أردنا أن نحدد مصادر ودواعي الحاجة إلى التغيير من خلال ما ستؤول إليه نتائجه خاصة وأن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية فإننا يمكن أن نحدد الأسباب التالية:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل جماعات العمل، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار والممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى جهة للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب شكلا ومضمونا.
- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.
- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح.
- **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط

الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها، مثل عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل (سليمان العميان، ص 347 - 348).

2- أهداف التغيير:

ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية، فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة إلا أنه يمكن أيضا اشتقاقها من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة، ومن الأهداف الشائعة والمعروفة نجد الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة. ويؤكد **سيزلاجي ووالاس** على أن برامج التغيير يجب أن تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية للتكيف معها سواء كانت الحالية أو المتوقعة، كما لا بد عليها من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة، كما يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية (سيزلاجي ووالاس، ص544)، هذه المستهدفات كلها تؤكد على أن التغيير لا يأتي بطريقة عفوية ارتجالية، إنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة تشمل على عدد من الأساليب والاستراتيجيات ويهدف التغيير المنشود كنتيجة وكمخرجات من المنظور الإيجابي إلى:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها أو تحاشى مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملا لها (محمد القريوتي، ص 325 - 326).

مستويات التغيير التنظيمي:

إن التغير عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة بصيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينها جميعا، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة، وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطا بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل، وللتغيير أهداف واتجاهات وأسباب ونتائج وعلاقات واحتمالات (فريد النجار، ص 53)، وبتعبير أوضح فإن التغيير يحدث من خلال تغيير أحد العناصر الأساسية أو المستويات التي تشكل المنظمات وأي تأثير على مستوى من هذه المستويات يؤثر على مصير وحيوية ونواتج المنظمة ككل، فأي تغيير حدث أو نريد إحداثه لابد من مراعاة هذه المستويات التي تتمثل في الفرد، جماعات أو فرق العمل والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، فعندما نطرح السؤال عن ما يجب تغييره أو يمكن تغييره لتحقيق الأهداف نجد بأن هناك تغيير على مستوى الفرد (السلوكيات والذهنيات والمهارات)، فرق العمل والجماعات (علاقات وقيم ومعايير الاتصال، الأهداف والمشاركة) وأخيرا على مستوى التنظيم ككل (الأنشطة والمهام الأقسام والإدارات).

1- على مستوى الأفراد: يدور المنطق حول ضرورة تغيير الأفراد على أن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعنى أن هناك توافق بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم وقدراتهم وآمالهم) هذا من ناحية وبين المنظمة (أعمال ووظائف وأهداف وتكنولوجيا وإجراءات وعملاء)

من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة ويسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى، إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يتطلب ضرورة التدخل باستخدام أساليب التغيير التنظيمي، فما الذي يتغير في الأفراد ويقلب موازين التوافق بينهم وبين منظماتهم؟، والآتي بعض الأمثلة عن التغييرات التي حدثت في الأفراد ونجم عنها مشاكل تحتاج إلى التغيير التنظيمي:

- ✓ اهتمام متزايد بالنقود والأجور.
- ✓ عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدراتهم على التصرف السليم.
- ✓ الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.
- ✓ عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز.
- ✓ اهتمام متزايد بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات.
- ✓ الإحساس بأهمية الكسب الوقتي السريع.
- ✓ النزعة للإحساس بأن العمل هو أحد مصادر الإثارة في حياة الفرد (أحمد ماهر، ص 453 - 454).

هذه التغييرات قد تحدث لدى كل الأفراد بصفة عامة لكن هناك أيضا تغييرات تخص كل فرد وحده تتعلق بالدوافع والشخصية وقدرات أفراد المنظمة الواحدة، فبالنسبة للدافعية يمكن أن تظهر أهمية التغيرات التي تطرأ عليها من خلال طرح الأسئلة التالية: هل حدث تغيير في العناصر المؤثرة في حماس العاملين؟، ما هي هذه التغيرات؟، وما هي العناصر المؤثرة الآن في حماسهم؟، وهل حدث تغيير في مستويات الطموح والأهداف الشخصية للعاملين؟، وهل شعر الأفراد بحالة من العدل داخل المنظمة؟، وهل تتوازن توقعات الأفراد مع ما تقدمه المنظمة؟، وهل هناك حالة من الانضباط الذاتي أم التسيب؟. أما بالنسبة للشخصية: كيف يمكن وصف الشخصية العامة لأفراد المنظمة؟، وهل حدث تغيير في هذا الوصف خلال السنوات الماضية؟، أي هل حدث تغيير مثلا على مدى الاعتمادية أو الاستقلال، السلبية أو الإيجابية، عمق أو سطحية الاهتمامات، التبعية أو الرئاسية؟، وهل يحدث تغيير في هيكل القيم والاتجاهات النفسية والميول الخاصة بالعاملين؟، أما بالنسبة للقدرات هل حدث تقادم في خبرات ومهارات العاملين؟ وهل حدث تطور في أساليب التدريب؟ وهل حدث تغيير في المستوى التعليمي للعاملين؟ وكيف يمكن وصف هذه التغييرات؟، وما هي علاقة هذه التغييرات بكفاءة العمل والمنظمة؟ (أحمد ماهر، ص455).

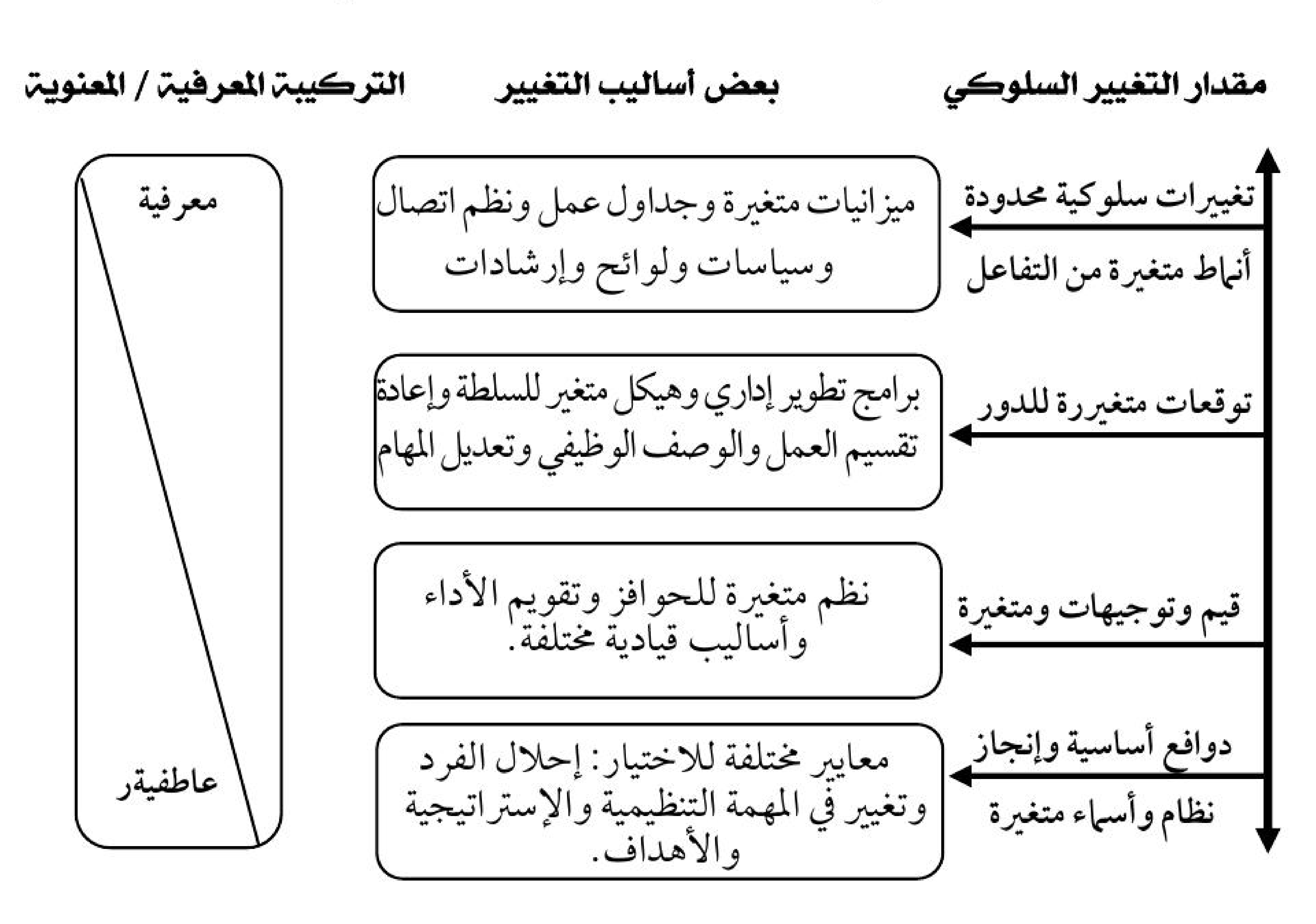
إن التغيير على مستوى الأفراد يعتبر حجر الزاوية في أي مشروع للتغيير على اعتبار أن هناك حقيقة جامدة صلبة ولا تتغير في المنظمات التي يتطلب أدائها تغييرا شاملا وسلوكيا تقول أنه ما لم وإلى أن يتحمل الأفراد المسؤولية على كل من التغيير والأداء يكون حدوث كلا منهما مستحيلا،

يجب أن يتحمل كل منكم مسؤولية تغيير سلوكه ومهاراته الخاصة، لا يوجد من يتولى عنك هذه المهمة ولا حتى أنت كقائد يمكنك أن تفعلها نيابة عن الآخرين، أنت يمكن أن تشجع، تتملق تكافئ، تدعم وتدرب، تمدح، تعلم، تؤكد، تلهم، تهدد وتعاقب، ولكن إلى أن يخاطر بعض الأفراد بما فيهم أنت بالربط بين الاختيار، الفعل، التفكير والتكرار فلن يحدث تغيير سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة والأداء أيضا لا يتحرك إلى مستوى جديد ومتواصل (دوغلاس سميث: 2001، ص53)، ونحن إذ نؤكد على هذا الأمر لا لشيء إلا لأهمية الأفراد في أي تغيير أو أي مشروع داخل أي منظمة مهما كانت طبيعتها، لأن الفرد هو الذي يتغير وهو الذي يغير وهو الذي يقع عليه التغيير، فالأفراد يغيرون المهارات والسلوكات والعلاقات ويحدث ذلك فقط في مجال العمل الذي يؤدونه ليست الأنظمة أو الاستراتيجيات أو الهياكل التنظيمية وليست الرؤى أو الثقافات أو العمليات ولكن الأفراد، ويمكن للتحولات في اتجاه أو تصميم المنظمة أن يساعد الأفراد على التمسك بالتغيير المنشود وخاصة إذا جسدت هذه التحولات نماذج يمكن أن تساعد الأفراد على نقل قيم هذا التغيير على هيئة تحسين السلعة أو الخدمة إلى العملاء ولكن الاتجاه والتصميم الجديد قد يساعد أفراد المنظمة على الالتزام بالتغيير عندما يكون أولئك الذين يجب عليهم تغيير سلوكياتهم من حقهم المشاركة في فهم وتشكيل طبيعة هذه التغييرات التي تستهدف تحسين أدائهم، وإلى أن يضع المديرون أفرادهم في مسار العمل والتغيير في نفس الوقت وفي إطار بيئة العمل الواقعية تظل مشاريع التغيير من أجل التحسين ليست أكثر من

أوهام. لا يستطيع أي فرد لا الرئيس ولا المرؤوس ولا المورد والعميل أن يتحمل مسؤولية إحداث تغيير في سلوك شخص آخر، يجب أن يختار كل منا أن يعمل لنفسه (إحداث التغيير مسؤولية شخصية)، ومن الأمور التي قد تصل إلى درجة الحقائق أن معظم الناس أنا وأنت وكل فرد يتردد كثيرا في أن يتحمل مسؤولية شخصية لأحداث التغيير السلوكي، التغيير شيء مرعب للجميع ولكن إذا لم يتحمل العدد الكافي منا مسؤولية شخصية اتجاه تغيير أنفسنا فلن يحدث تغيير، ويغير معظمنا المهارات والسلوكيات والعلاقات في محيط العمل بطريقة أفضل عندما يدركون أن هناك نتائج واضحة ومحددة تعتمد على إحداث هذا التغيير (دوغلاس سميث، ص5-6)، وقد وضع سيزلاجي ووالاس نموذجا واضحا لإحداث التغيير على مستوى الأفراد باعتبار الهدف منه تغيير السلوك، حيث يؤكد على درجة التلاؤم بين التغيير في السلوك وبعض الأساليب الناجحة في الوصول إلى التغيير المنشود كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 18: نموذج لأساليب إحداث التغيير السلوكي في الأفراد

المصدر: سيزلاجي ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ص 5 64.



برامج تطوير إداري وهيكل متغير للسلطة وإعادة

2- على مستوى الجماعات وفرق العمل: إن جماعات وفرق العمل تأخذ صورا وأشكالا مثل: الأقسام والإدارات والمراكز واللجان والمجالس وشلل الأصدقاء وغيرها من الصور، وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي تكون حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى، وللتدليل على أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات نسوق الأسباب التالية:

- ✓ يتم داخل الجماعة تقابل كل من توقعات الفرد على المنظمة (وظيفة وأجر ومعاملة حسنة) وتوقعات المنظمة من الأفراد (أداء عالي

وحماس اتجاه العمل)، وكلا من الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن تسهل تقديمها ويطلق على هذا الوضع بالعقد النفسي، وفي هذا العقد يتعهد الأطراف وهم الأفراد الذين يودون الانتماء والانضمام للمنظمة والمنظمة التي تود جذب وتوظيف هؤلاء الأفراد، وكل من الطرفين له توقعات يود الحصول عليها وله مساهمات يمكن أن يقدمها للطرف الآخر.

- ✓ تعتبر الجماعة بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم بعضها البعض، وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى كما أن بعض الأفراد ينتمون إلى جماعات أخرى مثل: اللجان والمجالس والنقابات وغيرها.
- ✓ تعتبر الجماعة المصدر الرئيسي لتنمية مهارات معينة، فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما يمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة لمجموعة من الأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ وهناك مهارة أخرى هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة والإذعان لنفوذ القائد واستشارة الزملاء والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية.

إن المساهمات الثلاثة السابقة لجماعات العمل تحدد مدى أهميتها للفرد والمنظمة وهي تظهر وتختفي وتتغير بحسب ظروف جماعة العمل، وعليه يجب إدراج جماعة العمل في مخططات التغيير التنظيمي لكن ما الذي يتغير في جماعات العمل؟: تتغير أشياء كثيرة مما يجعل الأمر صعبا للتوافق المأمول بين الفرد والمنظمة، ومعرفة أبعاد التغيير في جماعات العمل تعطينا تبصرا أدق

بالصعوبات التي تواجهنا في التخطيط والتنظيم لعمليات التغيير التنظيمي، وفيما يلي أمثلة للتغييرات التي قد تحدث في جماعات العمل:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر، أي أن الأعضاء الذين يشكلونها تحدث فيهم تغييرات سواء بالدخول أو بالخروج من الجماعة.
- قيم ومعايير الجماعة قد تتغير، أي أن الأنماط السلوكية المقبولة من طرف أفراد الجماعة قد يحدث فيها تغيير مما يؤثر بالتبعية على محاولات التغيير التنظيمي.
- تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعفا وهذا قد يجعل الأمر سهلا أو صعبا أمام محاولات التغيير التنظيمي.
- التعارض أو الصراع الجماعي وأيضا الأساليب المستخدمة في حل وعلاج هذا التعارض يمكنها أن تتغير ويستلزم الأمر التبصير بها.
- أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأي له أثر بالغ في محاولة التغيير التنظيمي.
- أساليب المشاركة في التصرف وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها قد تجعل من التغيير التنظيمي أمرا ممكنا.
- أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر، ويؤثر هذا على سلوك الجماعة ويجدر التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التغيير التنظيمي المرغوب (أحمد ماهر، ص 455 - 458).

3- على مستوى التنظيم: يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل

الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها، والتنظيم، المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات بعضها ببعض وبين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى وللتدليل على أهمية عنصر التنظيم نسوق ما يلي:

- **التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات**: يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم وهذا الهيكل يوضح حجم السلطة المتاحة لكل جزء وفرد داخل التنظيم ويحدد أيضا نوع هذه السلطة (قانونية، عقابية شخصية أو مستندة على الخبرة ومنح العوائد).
- **التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات**: يحدد هيكل التنظيم عن أي الأجزاء أو الأفراد يتحدث ويتصل بأي الأجزاء أو الأفراد ولأي غرض وبأي تأثير، وبجانب هذا فهو هيكل لانسياب المعلومات بين الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم وذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.
- **التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع**: يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وتختلف هذه المسميات وأهميتها النسبية بحسب نوع المشروع وعملائه ومنتجاته وخدماته وأسواقه.

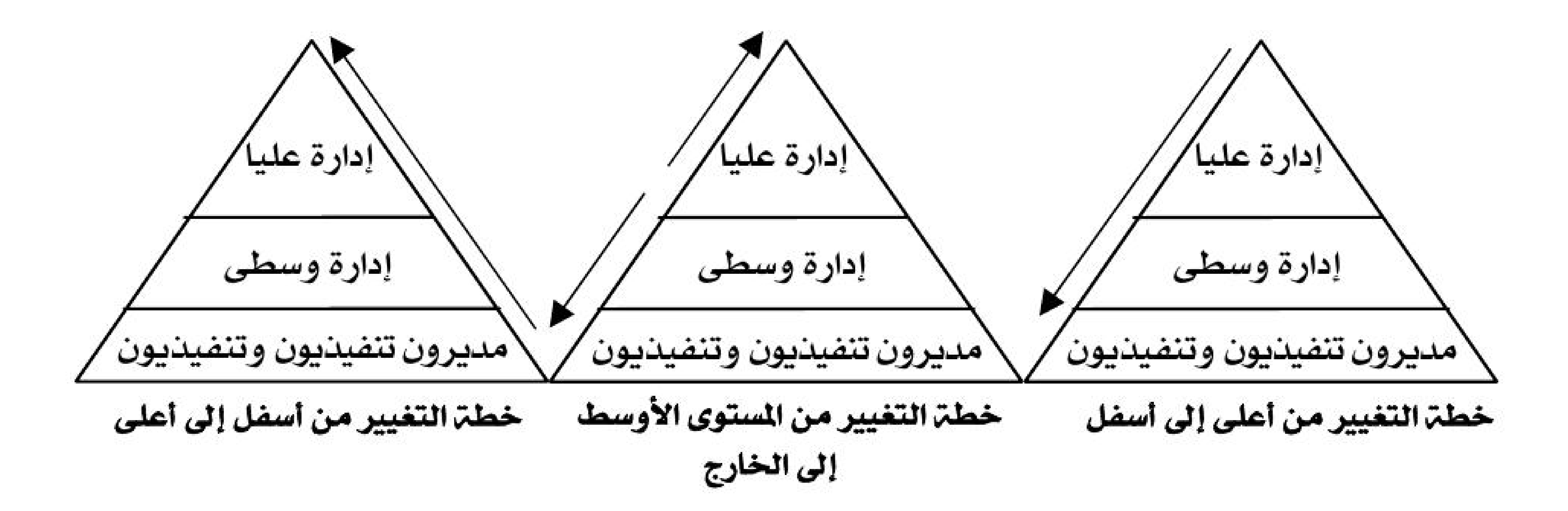
- **التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية**: يضم هيكل التنظيم مجموعة من البيانات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.

لكن ما الذي يتغير في التنظيم؟: تتغير مكونات التنظيم بالشكل الذي يرتب ضرورة إحداث توازن بين المكونات، الأمر الذي يؤدي إلى تغييرات مستمرة في هذه المكونات ومنها على سبيل المثال: الأنشطة ومهام العمل والوظائف، وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ووضع المقررات الوظيفية وكذلك الأقسام والإدارات سواء بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم وإعادة تصميمها.

إن تحديدنا لمستويات التغيير كانت على أساس أن كل مستوى هو موجود ضمنيا في المستوى الذي يليه وأن تطبيق أو استهداف مستوى معين من هذه المستويات بالتغيير سيؤثر لا محالة في المستويات الأخرى على اعتبار أن السلوك التنظيمي النهائي هو محصلة التفاعل بين هذه المستويات، ولكي نوضح أكثر كيف يمكن للأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل أن تكون كل واحدة منها قوة ارتكاز أو منطلق لتنفيذ التغيير وإنجاحه نوضح من خلال هذه الأشكال ثلاثة مواقع محتملة ضمن هذه المستويات لتنفيذ التغيير التنظيمي (أحمد ماهر، ص 458 - 459).

الشكل رقم 19: المواقع المحتملة لبداية تنفيذ خطة التغيير

المصدر: سيزلاجي ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء، ص 568.



وهذا يعني في النهاية أن مستويات التغير من حيث مكونات التنظيم هي الأفراد وفرق وجماعات العمل والمنظمة ككل، ومستويات التغير من حيث الهيكل والسلم التنظيمي هي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذيون، وتنفيذ إجراءات التغير يكون من خلال استهداف مستوى من هذه المستويات كنقطة ارتكاز لتغييره أو لتنفيذ التغير من خلاله، فالمزج بين التقسيمين يكوّن لدينا صورة لمجموعة من الثنائيات المحتملة لتغيرها في حد ذاتها أو إحداث التغير من خلالها.

أنواع التغيير التنظيمي:

إن تحديد أنواع التغير مرتبط بالكثير من العناصر المختلفة الأخرى كمستوى التغير والإستراتيجية المسطرة لإحداث التغير وطبيعة المنظمة في حد ذاتها، لذا يمكن أن نعبر على أنواع التغير من خلال المجال أو النمط المتبع والوقت المستغرق أو البيئة وغيرها من معايير التصنيف كما سنرى(ربحي الحسن، ص 142 - 43).

1- من حيث درجة الشمول: من خلال هذا المعيار يمكن أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والقطاعات الرئيسية في المؤسسة ، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن بحيث تكون بعض الجوانب والقطاعات متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2- من حيث موضوع التغيير: من خلال موضوع التغيير كأساس يمكن التمييز بين التغيير المادي التكنولوجي والتغيير المعنوي النفسي والاجتماعي، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3- من حيث سرعته وحدته: وهذا التقسيم يشمل التغيير البطيء أو التدريجي والسريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

4- حسب الانتشار الجغرافي: فهناك أنواع من التغيير تركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها، حيث قد يمس التغيير مجموعة من المنظمات في نفس المجال أو لها نفس النشاط أو مجموعة من المنظمات التي لها علاقة مرتبطة بعضها ببعض في البيئة الخارجية.

5- من حيث اتجاه تركيزه: حيث على هذا الأساس يمكن أن يقسم التغيير إلى تغيير يركز على ما يتم تغييره، حيث وصف ليفيت Leavitt بالتفصيل المفهوم السائد لماهية أساليب التغيير المتوافرة وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد. وهناك نوع يركز على الكيفية التي يحدث بها التغيير ويحدد جراينر Griener على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية مجموعة محددة من أنواع التغيير يمكن إجراؤها في المنظمات (سيزلاجي ووالاس ص 545 - 546) ستناولها من خلال توضيح مداخل التغيير.

وكل معايير التصنيف السابقة تصب في ضرورة تحديد مجال التغيير وعناصره وموضوعه ونوعه، ويمكن في النهاية اختصار أنواع التغيير في تحديد أربعة مجالات للتغيير لكل مجال منها نوع أو أنواع معينة من التغيير تفترض إستراتيجية أو مدخل معين لتنفيذه وإنجاحه كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 07: مجالات التغيير

المصدر: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ص 328.

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
إستراتيجيه النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
الإستراتيجية الوظيفية	نظام المكافآت	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأتوماتية	الإدراك
	نظام الرقابة	نظم معالجة المعلومات	السلوكيات

فمن خلال هذه المجالات الأربع للتغيير يمكن أخذ صورة عامة عن النوع الذي نحن بصدد اختياره لإجراء التغيير، وكل هذه المجالات تستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بإحداث تغييرات في سلوك العاملين ويستلزم بدوره إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي أنماط الاتصالات، ولكن التركيز هنا هو على تلك التغييرات التي تتصل بالعنصر الإنساني من خلال محاولة تكوين قيم ايجابية جديدة لأن القيم أساسية في تحديد السلوك الإنساني، ومن الأمثلة على هذه القيم قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج وكذلك التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظائف العامة من كونها وسيلة حكم وتسلط على المواطنين في أداء الخدمة وأخيرا مجالات تنظيمية تتصل بتنظيم أساليب الاتصالات وأساليب اتخاذ القرارات (محمد القريوتي، ص 331).

مراحل التغيير التنظيمي:

تناول الكثير من الباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية التغيير وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير وطرحت نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال، ومن أهم وأشهر من كتب في هذا المجال كيرت لوين الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات، وقد طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع ويعتقد الكثير من الباحثين بأن النموذج الذي قدمه لوين والمراحل التي يحددها يساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق هذا النموذج بصورة سليمة (حسن حريم، ص 368)،

بالإضافة إلى كيرت لوين هناك نماذج مهمة سوف نتطرق إليها قصدا منا لتوضيح أهم المراحل والمضامين لإدارة التغيير التنظيمي منها نموذج لاري جراينر Larry Greiner ونموذج Evancevich وكذلك نموذج ليبيت وواطسون وويستلي.

1- نموذج كيرت لوين: يقترح لوين أن أي تغيير مخطط وواع عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:

أ- الإذابة أو إسالة الجليد: وهي مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد، وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة، وبالتالي تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد (اختفاء السلوك الحالي) الضغوط البيئية الخارجية مثل تدنى الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكارا جديدة، فهذه الخطوة محاولة لإثارة ذهن أفراد وجماعات العمل من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير ومحاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملأ هذا الفراغ ويعتقد

شين Schein بأنه يمكن إذابة الجليد (اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية) من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والممارسات الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة العمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير (حسن حريم، ص 369).

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف الحالي ما يلي:

- منع أي مدعمات ومعززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل

مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك وإذابة الموقف يسّهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها البعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وإجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والإنتاج والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات، يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير التنظيمي وتهدف هذه المناقشات للتعرف على الأشياء التالية: ما هي الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل؟، ما هي العلاقة النسبية بين هذه الأعراض؟ هل هذه العلاقات تظهر المشكلة بوضوح؟، هل هناك أكثر من مشكلة؟، ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟، هل يمكن حل كل المشاكل؟ هل هناك مشاكل يصعب حلها؟، ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟ (أحمد ماهر ص 461 - 462).

ب- **التغيير**: وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية على السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التغيير التنظيمي وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس

فقط على أنها مرحلة التدخل، بل أنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن وتهتم مرحلة التغيير إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (ما يشار إليها بتحديد أهداف التغيير)، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير (أحمد ماهر، ص 463)، حيث في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي وغيرها، وكل هذا يقتضى تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وأفكار جديدة، ويشير شين إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة بالتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذواتهم منافع التغيير، ويحذر لوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدى إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الواقع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق (حسن حريم، ص 369 - 370).

ت- إعادة التجميد: أو مرحلة تثبيت التغيير والاستقرار وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره لمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي

تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير. ومن ناحية أخرى يعتقد البعض بأهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت (حسن حريم، ص 370).

الجدول رقم 08: عملية التغيير ذات المراحل الثلاثة.

المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي، ص 370.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير والتقليص من مقاومته	تغيير الأفراد والأعمال والتقنيات والبناء التنظيمي	تعزيز النتائج وتقييمها وإجراء تعديلات بناءة

أما بالنسبة للافتراضات التي بني على أساسها هذا النموذج فيلخصها **كريتنر Kreitner** كما يلي:

- تتضمن عملية التغيير تعلم شيء جديد وترك واستبعاد اتجاهات وسلوكات وممارسات تنظيمية حالية.

- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.
- إن الناس هم محور التغييرات التنظيمية، فإن أي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.
- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وقد تتواجد حتى عندما تكون أهداف التغيير مرغوبة جدا.
- يتطلب التغيير الفعال الناجح تعزيز وتدعيم السلوكات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة (حسن حريم ص 371).

2- نموذج Evancevich وزملائه في إدارة التغيير (جراينر وكوتر): ويعتبرون أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، كما يتضح من الشكل التالي:

- ✓ **قوى التغيير:** وقد أشرنا من قبل إلى قوى ومسببات ومصادر التغيير الداخلية والخارجية.
- ✓ **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح ومعدلات، الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

- **تشخيص المشكلة**: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟، ما هي النواتج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟. ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوافرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة، كما أن اللقاءات بين المسئولين والعاملين يمكن أن تطرح وجهات نظر مختلفة وبالإمكان تقييمها بواسطة جماعة صغيرة. تتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص ومن الأساليب المستخدمة مسح واستطلاع الاتجاهات وفي النهاية فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير. هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بينه وبين المنظمة ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.
- **تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير**: تقوم الإدارة ووسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق

النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير: استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي ويتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي وتصميم الوظائف وعلاقات السلطات، استراتيجيات لتغيير السلوك تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفريق وتدريب الحساسية، واستراتيجيات التغيير التقني ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

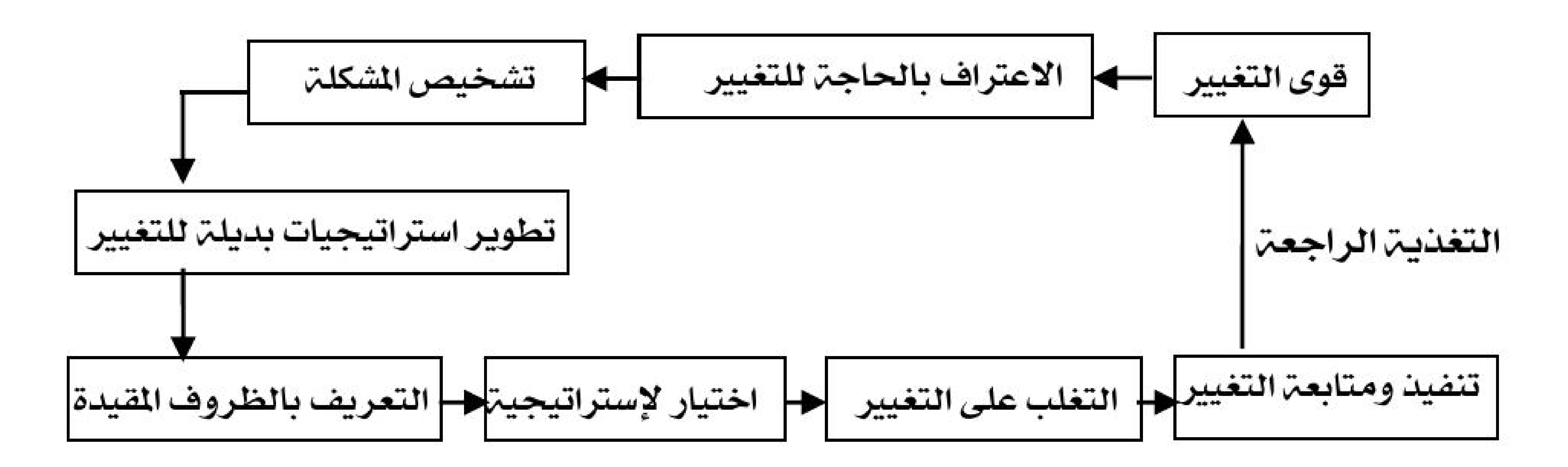
- ✓ **تعريف المحددات أو الظروف المقيدة** : يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة، ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم المنظمة ونظام الرقابة، وأخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية أي ثقافة المنظمة، وإذا قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءاً ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.

- ✓ **مقاومة التغيير**: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

- ✓ **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين هما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم، إن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي وتعتمد على عوامل كثيرة وبخاصة دورة عمل المنظمة والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأي تغيير رئيسي يجب أن ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل ومع ذلك إذا كان التغيير حيويا لبقاء المنظمة فلا بد من التنفيذ الفوري، أما نطاق التغيير فيتوقف على إستراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذه في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى، والإستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذو المراحل الذي يحدد النطاق، ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة التنفيذ وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة ويشير الشكل (20) إلى أن المعلومات تغذي إلى مرحلة التغيير، لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل (حسن حريم، ص 371 - 375).

الشكل رقم 20: خطوات إدارة التغيير

المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي، ص 372.



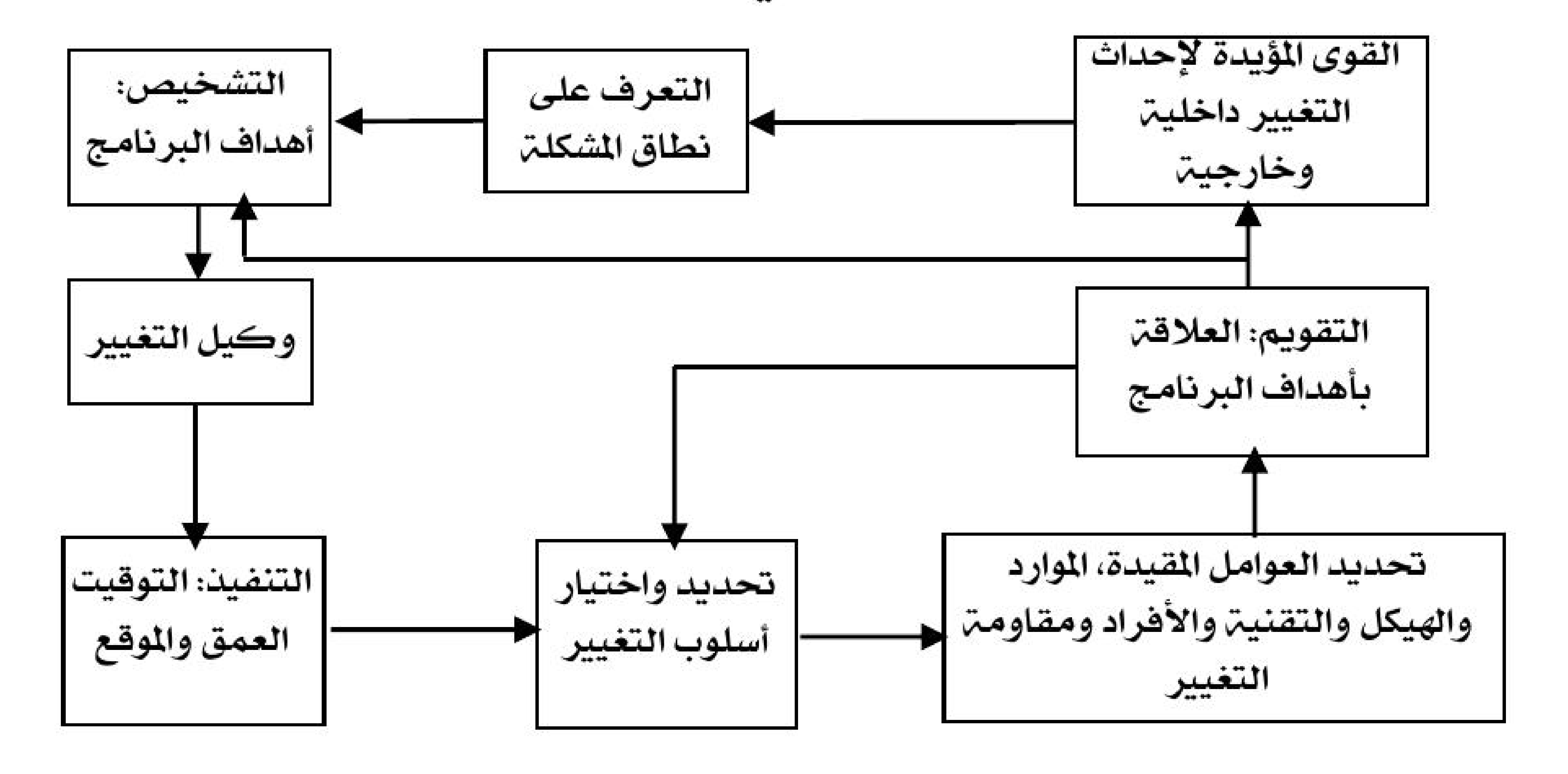
3- **نموذج ليبيت وواطسون وويستلي:** قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج كيرت لوين وإدخال إضافات عملية حيث أصبحت مراحل التغير حسب رأيهم على الوجه التالي:

- ✓ إثبات الحاجة للتغيير.
- ✓ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
- ✓ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
- ✓ تثبيت التغيير.
- ✓ إنهاء العلاقة التعاقدية (محمد بن يوسف النمران، ص 109).

وربما وجدنا النموذج المتكامل نسبيا الذي شمل النماذج السابقة مع إضافة علاقة المراحل بعضها ببعض وكذلك إدخال وكيل التغيير كعنصر مهم في إدارة التغيير، ونقصد به هنا نموذج سيزلاجي ووالاس المقترح في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 21: نموذج لمراحل التغيير

المصدر: سيزلاجي ووالاس، ص 555.



مقاومة التغيير:

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه للفاعلية، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات لهذا التغيير وإذا نظرنا إلى فرد فإننا نجد سلوكه ما هو إلى محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية أي أن:

السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة) هذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة لا يعتبر سلوكا فعالا، كذلك الحال إذا ما توفرت الرغبة والظروف المناسبة دون توفر القدرة يؤدي إلى الوصول إلى سلوك غير فعال، وأخيرا فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال، لذا فحدوث التغيير في أحد هذه العناصر يؤثر على السلوك سواء

من الناحية النفسية التي تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات وتعلم وتكوين الشخصية، أو من الناحية الاجتماعية والثقافية التي تشمل العرف والتقاليد السائدة. وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأي عمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة وفي سعيه لإشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر سواء كانوا رؤساء مرؤوسين أو زملاء ومتعاملين من خارج التنظيم، والإنسان حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته، كذلك أنه يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (صلاح الدين محمد عبد الباقي ص 317).

إن تأثير التغيير بإحداث تغييرات أو تعديلات في الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل في الهيكل التنظيمي، وعلى جميع المستويات في عناصر ومكونات التنظيم وفقا للطبيعة البشرية التي وصفناها سابقا يجب أن نتوقع نوع من المقاومة لأي نوع من أنواع التغيير، ويمكن تفسير هذه المقاومة من خلال دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

فتعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي كما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة لرغباته وحاجاته وتعني المقاومة امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له

بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي وتعرف على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حسن حريم 384) ولمقاومة التغيير أسباب وأشكال ايجابيات وسلبيات نفصلها فيما سيأتي.

أسباب مقاومة التغيير:

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب وتتباعد حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والإستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من New strom et Davis على التمييز بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير، عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة، وعوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات، وأخيرا عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة (حسن حريم، 385 - 386) والجدول التالي يوضح تفاصيل الأنواع الثلاثة:

الجدول رقم 09: عوامل المقاومة على مستوى الفرد.

المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي، ص 387.

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
الوقت المطلوب للتكيف الوقت الإضافي لإعادة التعلم احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة تكاليف التغيير التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	الخوف من المجهول عدم التسامح مع التغيير عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن	التحالفات السياسية القيم المضادة للتغيير نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة الحفاظ على مصالح مكتسبة الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

ومن خلال ما سبق يتأكد أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن على مستوى الفرد، لأنه لا يمكن أن نتوقع مقاومة على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد ويستدخلها كاتجاه، نظرا لأن مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه، فالتحليل على المستوى الفردي يبين أن أسباب مقاومته للتغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهل بحقيقة العمل، وظروفه بانتقاله مما هو عليه إلى ما جاءت به إستراتيجية التغيير الشاملة، مناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل، وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيرا الثبات (الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيئة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة.

أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة وعواملها فيمكن أن تكون من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما، الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية، فأي تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محقق للوضع الراهن، لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدرا محدود من قوة التأثير على عملية التغيير (نيجل كينج نيل أندرسون، ص 309 - 310).

فالتغيير الذي يمس جماعات وفرق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم ، فأي تغيير قد يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء وقد يؤثر أيضا سلبيا على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين (محمد القريوتي، ص 349).

بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر عامل من عوامل المقاومة لدى الفرد قد ينطبق على جماعات وفرق العمل، فلجوء الجماعة إلى المقاومة بالأشكال التي سنبينها ما هي إلا نوع آخر من أنواع التعبير عن الرفض أو النقد أو الترك أو المقاومة بصفة عامة ولكن على مستوى أعلى وبقواسم مشتركة بين الأفراد ضمن المقاومة الجماعية.

وأخيرا بالنسبة للتحليل على مستوى المنظمة تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة بعضها ببعض تسهم معا في حدوث المقاومة، وتكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت والأخرى تبدو مختلفة تماما اعتمادا على الفرصة المواتية للشخص، ومن بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة والمناخ الذي تعمل في ظله والثقافة والإستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تصطدم عند المستويات المختلفة لسيناريوهات مقاومة التغيير، وحتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة والجماعة والفرد تؤدي إلى تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي، وبافتراض وجود هذا التعقيد والفروق الواسعة بين سيناريوهات التغيير الفردية فإن تقديم نماذج على درجة عالية من التعميم وتقديم النصح عن كيفية التغلب على المقاومة من الواضح أنه أمر محفوف بالخطر لذلك فقد يكون من المفيد أن نأخذ في الاعتبار بعض العمليات السيكولوجية التي تقبع خلف المقاومة:

- ✓ أولا التغيير أمر مجهول وكل ما هو مجهول غير مرغوب فيه فالارتياح يكون للمألوف والخوف من المجهول، وبالتالي فهو يمثل تهديدا لهؤلاء الذين يتأثرون به لذلك، وفي ظل هذا التفسير تكون مقاومة التغيير ببساطة لأنه تغيير ويقول Gary and Stark 1984 أن مثل هذه المقاومة يمكن أن تنبثق إما عن مصادر عقلانية أو عن مصادر عاطفية، وتحدث المقاومة العقلانية للأفراد استنادا إلى

المعلومات المتاحة لهم في ذلك الوقت حينما يدركوا أن التغيير يمثل ضررا بشكل أو بآخر لظروف عملهم، أما المقاومة العاطفية على الجانب الآخر فتحدث نتيجة لعمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق والإحباط وفقدان تقدير الذات وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن توجد في عمليات التغيير، وغني عن البيان أن الحدود الواضحة التي تفصل بين المقاومة العقلانية والعاطفية من الصعب وجودها في عالم الواقع علاوة على ذلك أن ما يعتبر أمرا عقلانيا بالنسبة لبعض العناصر الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي يمكن النظر إليها باعتبارها أكثر عاطفية من وجهة نظر آخرين، ويصنف تحت هذا التفسير تلك النظرة القائلة بأن الأفراد والجماعات مخلوقات تبرز فيها صفة الانقياد بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية القائمة وطرق عمل الأشياء، وعند مواجهة أي نوع من التغيير الخارجي نجد أن الأفراد والجماعات يظهرون مقاومة كرد فعل تلقائي بغض النظر عما إذا كان هذا التغيير يشتمل على تهديد أم لا.

- ✓ التغيير يتحدى الوضع الراهن ويمكن أن تتم مقاومته بسبب وجود مصالح قوية مهيمنة تهدف إلى الحفاظ على وضع التوازن الحالي فهؤلاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة سواء بمعيار قوة المنصب والموارد التنظيمية والتواصل الاجتماعي في العمل أو المكافآت من المرجح أن يقاوموا بشراسة ولكن هذه الرؤى بالطبع تكون نسبية ومحدودة بالمعرفة والمعلومات داخل أية منظمة (Simon

1977)، لذلك نجد أن جماعة العمل المستقلة يمكن أن تقاوم لأنها تشعر أن التغيير يمكن أن يشكل نوعا من الحل الوسط بالنسبة للحرية التي يتمتع بها، إن فريق الإدارة القديم يمكن أن يقاوم عملية التدخل لتطوير المنظمة من خلال لامركزية اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يقلل من القوة التنفيذية التي يتمتع بها، وبشكل حاسم نجد أن جماعات المصالح المهيمنة والتي يشار إليها أحيانا بجماعات حملة الأسهم Stakeholder Groups من المحتمل أن تقاوم بدرجة أكبر إذا كانت تعتبر التغيير يؤثر بشدة على عوامل مهمة بالنسبة لهم في مكان العمل ويمكن أن تكون هذه العوامل اجتماعية أو مالية أو مهنية أو أي شيء آخر، ويتبع ذلك أن محاولة إقناع الآخرين باستخدام الحجج التي ينظرون إليها باعتبارها أقل اتساقا من المحتمل أن تكون إستراتيجية غير فعالة للتفاوض، على سبيل المثال حينما يذكر قدامى المدراء زيادة الإنتاجية كسبب لتنفيذ تكنولوجيا جديدة فإن القائمين بالتغيير سوف يكونون أكثر اهتماما بمعرفة كيف ستؤثر الآلات على أعمالهم الروتينية أكثر من تأثير ذلك على ربحية الشركة، إن اعتناق وتقمص مهارات التفاوض والتي تضم إدراك العوامل التي تهم الطرف الآخر ووضع الحجج في شكل يتسق مع المنطق، وباستخدام المصطلحات الصحيحة وإعطاء امتيازات للعوامل التي تهم الطرف الآخر وتكون أقل بالنسبة لهم تبدوا من المجالات الهامة للتفاوض الناجح الخاص بنتائج التغيير من خلال تقليل المقاومة التي يرجع سببها إلى توقع وجود تهديدات للمصالح المهيمنة.

✓ التغيير غالبا ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتأثرون به، وبالطبع يمكن القول هنا بأن المقاومة تكون عقلانية أكثر من كونها عاطفية وتوضح الدراسات المعاصرة الخاصة بالتغيير وبشكل مقنع أن المقاومة يمكن أن تكون بمثابة رد فعل ضد أعباء العمل الإضافية التي توضع على كاهل هؤلاء المعنيين بالتغيير (West and Anderson 1992)، ومما لا شك فيه أن هذا الأمر صحيح حيثما تكون النظم الجديدة والقديمة مستمرة في العمل بشكل متوازي لفترة زمنية تعقب تنفيذ التغيير، مثلما يحدث في الغالب الأعم عند تطبيق تقنية أو تكنولوجيا جديدة لنظم دعم المعلومات، وهناك تأثير يحدث نتيجة لذلك في المواقف التي تحدث فيها زيادة في أعباء العمل والتي يمكن أن تعزى بشكل مباشر إلى التغيير ذاته، علاوة على ذلك يمكن النظر إلى عبء العمل باعتباره نوع من تكرار عمل آخر حيث يسير نوعان من النظم معا على التوازي لذلك فقد تواجه امتعاضا ومقاومة لأسباب تكون مفهومة ومنطقية بالكامل بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون بهذا المسلك، ومرة أخرى تشير هذه الحجة إلى أن المقاومة غالبا ما تمثل جريمة عمل منطقية بالكامل ويمكن تبريرها من وجهة نظر المعنيين بها أكثر من كونها سلوكا غير رشيد ومعوق للإنتاجية الهدف منه مضايقة الآخرين داخل التنظيم. وبصفة عامة فإن مقاومة التغير تبقى طبيعية وتخضع لطبيعة التغيير في حد ذاته ويبرز كريتنر علاقة بين نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومته ففي حالة التكيف (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف)

تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة)، وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدها في حالة التغيير الإبداعي الجذري (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط أو مجال عمل المنظمة) (نيجل كينج نيل أندرسون، ص 310 - 313).

أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ المقاومة أشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب)، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير (حسن حريم، ص 385).

وهناك من يعتبر مقاومة التغيير ردود أفعال تظهر في سلوكات وتصرفات الأفراد، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال هي:

- **الصدمة**: و تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- **عدم التصديق**: وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- **الذنب**: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

- **الإسقاط**: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- **التبرير**: وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- **التكامل**: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- **القبول**: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير (أحمد ماهر، ص 438).

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نجد:

- ✓ قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- ✓ توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- ✓ يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- ✓ يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
- ✓ يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- ✓ يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا ويقلل من الحاجة إليه.
- ✓ يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
- ✓ يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول يا لها من فكرة رائعة.. لكن.

✓ يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير (حسن حريم، ص 385).

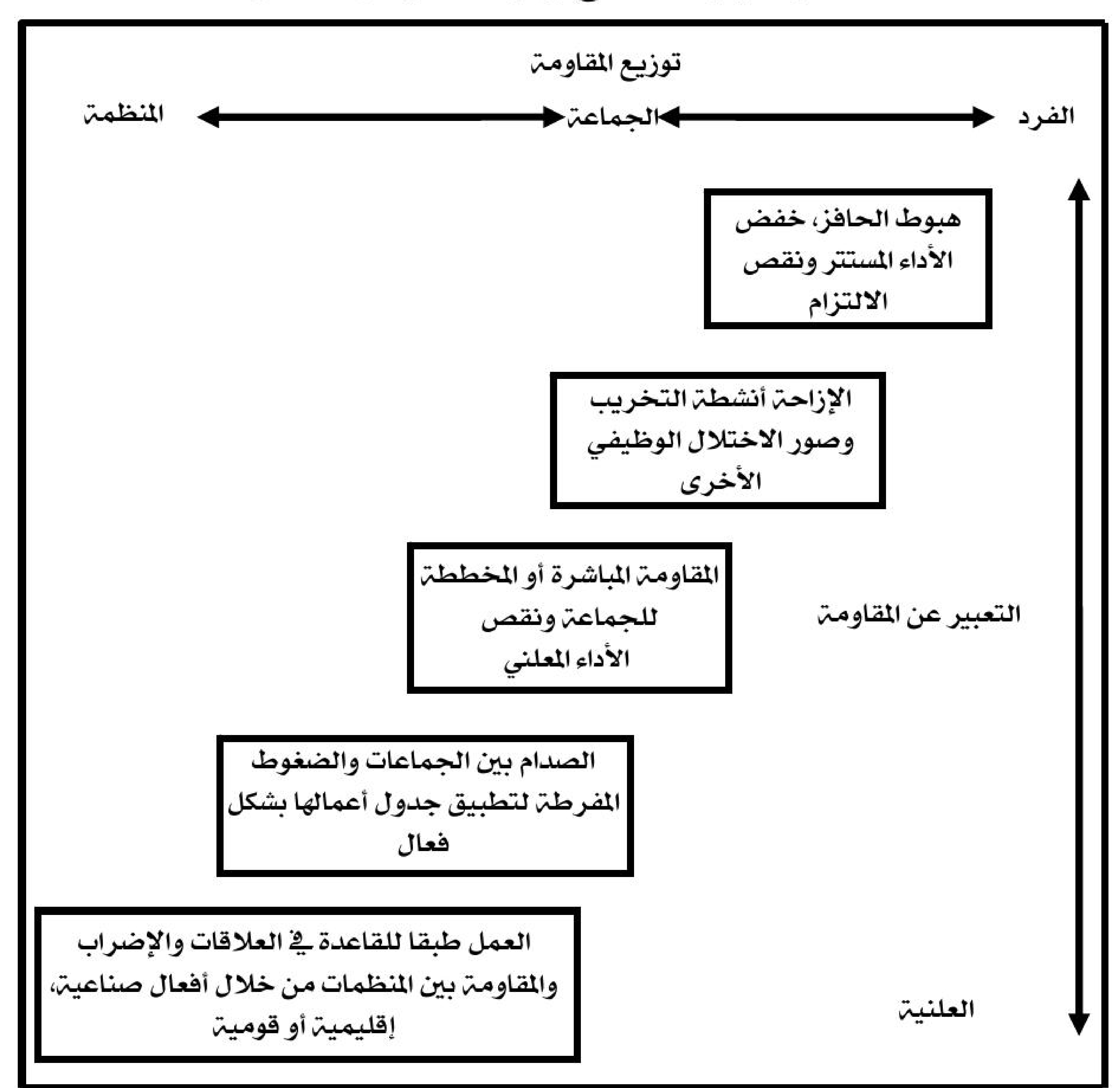
يرى نيجل كنج ونيل أندرسون (Nigel King et Nil Anderson) وهما يتحدثان عن صور التعبير عن المقاومة أنه لا معنى للحديث عنها باعتبارها سلوك فردي متوحد، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف ، وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، ويعرض الشكل بعض الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وعن طريق ترميز التعبير إلى سلسلتين:

مستترة ⟵⟶ علنية   الفرد ⟵⟶ المنظمة

نستطيع أن نستشف مدى أنواع المقاومة وأشكالها هذا المدى من أكثر صور المقاومة تخفيا، نجد أن الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات حتى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة، والتي تأخذ شكل رسمي من خلال العمل الصناعي المتناغم الذي يضم عددا كبيرا من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد (نيجل كينج نيل أندرسون، ص 315).

الشكل رقم 22: التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد/الجماعة/المنظمة.

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، ص 316.



وبين هذين النقيضين يمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من الأشكال التالية:

- ✓ تقليل التزام المنظمة.
- ✓ زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- ✓ زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.

- ✓ تقوية معايير الجماعة والضغوط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
- ✓ زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.
- ✓ انتشار الصدامات التي تنتج عن الاستياء إلى أماكن وأمور أخرى للتفاوض عليها.

ومن الواضح الآن أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال وأن الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في الأفعال سوف يكون في حد ذاته مدى واسع، وربما يكون أصعب أنواع المقاومة عند التعامل معه هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس، وقد يستغرق الأمر وقتا طويلا للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المقدم من جانب العاملين أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل (نيجل كينج نيل أندرسون، ص 315 - 317).

1) استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير:

إن معالجة مقاومة التغيير بالتخفيف منها أو مواجهتها أصبح أمرا أكثر تعقيدا على اعتبار أن طرق وأساليب التعامل مع المقاومة لا تتم من خلال ردود أفعال شخصية، وكذلك فإن مقاومة التغيير لها إيجابياتها التي ربما قد تقلل من أهمية سلبياتها وخاصة دراستها من الجانب النفسي الاجتماعي وكعملية نابعة مما يشعر به الفرد في مجال العمل وبما توجهه قيمه ومعتقداته تبقى أمرا غامضا ولم يوضح بما فيه الكفاية، لذا قبل معرفة آليات وطرق

معالجة المقاومة لا بد من التمييز بين إستراتيجية مقاومة التغيير كجزء وعنصر من إستراتيجية التغيير المبرمجة وبين رد الفعل الذي تتحكم فيه المواقف والأحداث، وأيضا معرفة ما هو إيجابي وسلبي في المقاومة بالإضافة إلى بعض الرؤى الحديثة المختلفة عن المقاومة من الجانب النفسي لتتضح أكثر سبل التخفيف والتكيف أو التعامل مع مقاومة التغيير.

1- بعض ردود الفعل غير الجدية للتغلب على مقاومة التغيير: عندما يواجه القائد بمعارضة لمحاولة إحداث التغيير فإن عليه أن يدرس ردود فعله بعناية، وقد تكون بعض ردود فعل القائد فعالة في التغلب على مقاومة الناس للتغيير ولكن بعضها يكون غير فعال ومن أكثر ردود الفعل غير المجدية شيوعا ما يلي:

- ✓ **السلوك الدفاعي:** يعتبر القائد المعارضة تهديدا أو هجوما شخصيا عليه حتى عندما يكون لدى الفريق المعارض أسئلة مشروعة تحتاج إلى إجابة، والنتيجة تكون إلقاء خطابات مطولة يحاول فيها القائد تبرير موقفه أو تتخذ الموقف التالي: يسوئني جدا أن يكون شعورهم تجاه التغيير على هذا النحو، دون أن يجيب على تساؤلاتهم.
- ✓ **إسداء النصح:** وهذا يعني أن القائد يحاول إخبار الناس بما يجب عليهم أن يفعلوه: لو كنت مكانهم لفعلت كذا، فبدلا من أن يقوم القائد بمساعدة الناس في التعبير عن مشاعرهم وفي تحليل المشاكل التي يعانون منها نتيجة للتغيير بشكل منطقي فإنه ينقل مشاعره الشخصية بشكل خفي إلى الشخص الآخر الذي يبدي مقاومته للتغيير.

- ✓ **الإقناع السابق لأوانه**: يتم التعبير عن هذا الموقف على النحو التالي: أنا متأكد أنه عندما تتوفر لديكم جميع الحقائق فإنكم سترون الأمور كما أراها أنا، وهذه محاولة لإسكات الناس وإقناعهم بالتخلي عن مقاومتهم، ويقابل القائد فيها مشاعر الناس بأفكار أو معلومات يقدمها لهم وقد تكون نتيجة ذلك كبت المشاعر وتجنب معالجة المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الناس.
- ✓ **النقد (الاستنكار)**: يتضمن هذا الموقف استنكار القائد للمعارضة ويترك ذلك شعورا لدى الناس بأن قيمهم خاطئة على الرغم من أن المشكلات التي يعانون منها حقيقية، مثال ذلك تعليق أحد الأفراد على هذا النحو: على الرغم من أنه كان يبدو عليه الموافقة على ما قلته إلا أنني شعرت أنه كان ينتقدني ويستنكر دوافعي.
- ✓ **الضبط والسيطرة**: يتم ذلك عندما يحاول القائد الحصول على سلطة ونفوذ كبير بحيث يمكنه ذلك من فرض التغيير عن طريق السيطرة على المقاومة، فيتخذ القائد موقفا دكتاتوريا كالتالي: هذه هي الخطط التي تم وضعها وهذا ما سوف تقوم به، ويكون رد فعل الآخرين عادة هو الاستسلام والقبول.
- ✓ **المعاقبة**: يتم عقاب الأشخاص الذين يقاومون التغيير عن طريق نبذ القائد لهم ومهاجمته لدوافعهم، يحاول هذا المنهج أن يطوع فريق المقاومة عن طريق حجب المكافآت المختلفة عنهم وفي بعض الأحيان قد يصل الأمر إلى إرغام فريق المقاومة على الانسحاب من الموقف، وبالتالي إذا كان هدف السيطرة على الناس هو كبت

مقاومتهم فإن المعاقبة هي إزالة هذه المقاومة والتخلص منها نهائيا(ربحي الحسن: 1980، ص 152 - 154).

2- المقاومة الإيجابية أو إيجابيات المقاومة: إن ردود الأفعال السابقة التي يقوم بها القائد أو فريق التغيير كلها نابعة من الافتراض الخاطئ بأن كل أنواع وأشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة وسلبية، ففي الواقع يجب أن يدرك القائمون على التغيير بأن للمقاومة بعض الوظائف المفيدة في مجال إحداث التغيير ولها إيجابيات منها:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات لكي يمكن الإدارة ويساعدها على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة، فالمقاومة تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة واتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي

فيمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

- إن المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل (حسن حريم، ص 389 - 390).

3- الرؤى المختلفة عن مقاومة التغيير: أشار عدة باحثين إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر شائع بحيث أصبح أحد الأوجه الموجودة في كل زمان ومكان في عمليات التغيير المخططة، وقد أكد عدد قليل من الباحثين أن المقاومة سلوك إنساني عقلاني يمكن تبريره في مواجهة التغيير وربما يكون ذلك بسبب التوجه الإداري في معظم الكتابات المؤثرة والتي كان الغرض الواضح منها هو تقديم النصح في كيفية التغلب على مقاومة التغيير، وحتى يومنا هذا هناك عدد قليل نسبيا من الدراسات قد أجري عن التأثير السيكولوجي للتغيير وتأثير ذلك على المقاومة، لذا سنستكشف بإيجاز عددا من الرؤى المختلفة المتعلقة بالمقاومة، وبدلا من أن نعرض بتكرار النقاط الشهيرة المتعلقة بنصائح عن كيفية التغلب على المقاومة فإن وجهة النظر

البناءة تتمثل في السؤال بشكل أساسي عن مدى صحة الرؤى الخاصة بالمقاومة والتي برهنت عليها الدراسات والأدبيات البحثية، ومرة أخرى وبحسب الضرورة فإن اختيار الرؤى وتفسير وجهات النظر والمواقف والمعتقدات المفترض وجودها داخل كل رؤية هي في الأساس أمر شخصي والتعليق في هذا الصدد مقصود به أن نعكس المكون السيكولوجي لكل رؤية ونقدم هنا أربعة من الرؤى الأساسية المتعلقة بالمقاومة:

أ) المقاومة كاستجابة سلوكية لا يمكن تجنبها من جانب من يتوقع وجود تهديد ناجم عن التغير: يمكن للأفراد أن يقدموا على مقاومة التغير ببساطة لأنه يمثل تحركا نحو المجهول، ومن هذا المنظور من المفترض أن يقوم الموظفون بالمقاومة أولا ثم طرح الأسئلة بعد ذلك، وعلى الرغم من اعتبار المقاومة نوعا من الاستجابة السلوكية الطبيعية، فمن المفترض بشكل ضمني أن تكون غير رشيدة وسلوك مضاد للإنتاجية من وجهة نظر الكثير من الباحثين في موضوع المقاومة. والسؤال الذي يبرز على السطح حينئذ: هل من المحتمل أن يكون بعض الأفراد أكثر مقاومة من غيرهم؟ أو بصيغة أخرى هل توجد فروق فردية في ميل الأشخاص للمقاومة بالشكل الذي تحدده صفات شخصية معينة؟ إن هذا السؤال من الأسئلة الهامة التي تمثل نوعا من التحدي ولكن بكل أسف لم تكرس له جهود بحثية من جانب المتخصصين في علم النفس، وكما قال Dubrin 1974 فإن إحدى وسائل تقليل إمكانية حدوث المقاومة في المقام الأول هي اختيار أفراد إيجابيين للعمل في المنظمة ولكننا نحتاج إلى تفكيك مجموعة سمات الشخصية التي يتم الاستدلال عليها من اصطلاح "إيجابي".

ب) المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية للعصيان المسلح ونضال الطبقات: بطريقة أو بأخرى نجد أن هذه الرؤية الخاصة بالمقاومة هي الأكثر إثارة للفضول من بين الرؤى الأربع، إن الاقتناع بالقيام بأي شكل من أشكال المقاومة من العصيان المسلح الذي تحركه اعتبارات سياسية ويتم القيام بها لتحقيق غايات سياسية مخططة بالضرورة تتضمن تبني صاحب هذه الرؤية لنظرة جذرية لمثل هذه الأفعال، سواء كانت لصالح أو ضد المقاومة ومما لا يدعوا إلى الدهشة عندئذ أن نجد هذه الرؤية قد وجدت التأييد الكامل من جانب اثنين من وجهات النظر المعارضة السياسية والإدارية:

- أنصار الراديكالية الماركسية والمنظرين في شؤون العمال المهتمين بتحويل الملكية للعمال واضطهاد الطبقة العاملة من جانب أصحاب وسائل الإنتاج.
- الواعظون الإداريون الذين يبشرون بوحدة المنظمة في النضال لتحقيق هدف مشترك ولكن يعرف تحقيقه قيام أقلية من صناع المشاكل الذين تعضدهم نقابات عمال مسلحة.

واستنادا إلى النظرة القطبية الأولى تنبثق المقاومة من وجود علاقات تشغيل تتسم بعدم العدالة بدرجة كبيرة بين العمال والمنظمة، وتكون مصحوبة بشعور الاضطهاد من جانب الموظفين كنتيجة لوجود هياكل تنظيمية بيروقراطية وآليات الرقابة، لكن من حيث المبدأ نجد أن الحجج الجوهرية الخاصة بهذه الرؤية قد ظلت ثابتة: قوة صاحب العمل على الموظف تكون أمرا أساسيا، وقد بنيت هذه العلاقة فقط على أساس الإعاشة

المتاحة لمعظم الموظفين (الدفع للعامل) والموازنة في مواجهة هذه العلاقة غير المتماثلة للعمل والتي تتمثل في الشعور بالاضطهاد من جانب الموظفين والذي يرجع إلى طرائق الإنتاج البيروقراطية والتحكم الإداري المفرط على السلوك أثناء العمل، وكذلك تتصف علاقة العمل بالهيمنة واستغلال طبقة واحدة هي الطبقة العاملة من جانب طبقة أخرى هي طبقة ملاك وسائل الإنتاج وتنبثق مقاومة التغير أساسا من هذه العلاقة، وقوة العمال كأفراد تعتمد بشدة على قدرتهم على تعبئة العمل الجماعي مثل الإضرابات والعمل حسب القاعدة من أجل إحداث اضطراب في عملية الإنتاج.

ت) المقاومة كنوع من التوازن المتضاد البناء للتغيير التنظيمي غير المعد بطريقة جيدة: لقد أشرنا إلى أن المقاومة قد لا تكون بالضرورة أمرا سيئا حيث يمكن للمقاومة أن تقوم بدور التوازن المتضاد البناء للتغيير السيئ والتنفيذ السيئ أو ببساطة التغيير الذي يضر بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبالعودة إلى مناقشة أسباب المقاومة نجد أن التفرقة بين المصادر العقلانية والعاطفية للمقاومة يمكن تطبيقها في هذه الرؤية، حيث أن مثل هذه المقاومة تكون على درجة مرتفعة من العقلانية، إن المثابرة التي تحظى بها الإدارة هي فقط التي تؤدي إلى استبعاد عملية التغيير غير الرشيد، فهي تؤدي إلى إثارة الأشكال الأكثر إحباطا للمقاومة العاطفية من تقليل الحافز وخفض الأداء وحتى عمليات التخريب عل سبيل المثال. إن المعرفة الخاصة بمهمة محددة تكون مطلوبة لتوليد ابتكارات قابلة للعمل والتي تتوافر لدى الأشخاص الملتصقين جدا بالعمل، ومن المحتمل جدا أن يفتقد الأشخاص أيضا احتياطات القوة والسلطة الموجودة تحت أمر الإدارة العليا الأمر الذي يجعل

المقاومة العقلانية ضعيفة نسبيا، ففي كثير من سيناريوهات التغيير نجد أن الإدارة العليا تمتلك القوة اللازمة لفرض جدول أعمال التغيير من أعلى لكن الرسائل الهامة التي ينقلها صغار الموظفين والتي تتعلق بالافتقار إلى الناحية العملية لبعض جوانب الأعمال المقترحة يمكن أن تضيع في خضم الضوضاء الناجمة عن تعقيدات إشارات المقاومة، وبالنسبة للمدراء الذين يتحملون سخونة المعلومات الممتازة والرشد وينكرون هذه الرسائل والعلاقات الخاصة بالمقاومة من الواضح أنهم يرتكبون خطأ فادحا، فالمقاومة حسب هذه الرؤية تمثل تغذية راجعة إيجابية.

ث) المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة خطط الإدراك وقوانين العمل وثقافة المنظمة في منتصف عملية التغيير: إن الرؤية الرابعة والأخيرة الخاصة بالمقاومة والتي نقدمها هنا هي إدراك المقاومة باعتبارها منتج ثانوي Byproduct لخطط إعادة هيكلة الإدراك على مستوى الفرد وإعادة تشكيل ثقافة الشركة والمناخ الذي تعمل فيه وذلك على مستوى المنظمة، وهناك براهين متراكمة تشير إلى أن عمليات التغيير التنظيمي غالبا ما يعتبرها الأشخاص خبرة صعبة وفترات انقطاع شخصي تحتاج إلى قدر كبير من إعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك وخرائط المعرفة وتحديث المهارات الخاصة بهم وقدراتهم ومواقفهم تجاه العمل، ويقدم Bouwen ورفاقه وصفا لأربعة مشروعات تغيير أساسية في منظمات تعمل في مجال الأطعمة السريعة، الأنشطة المصرفية، مواد البناء والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية في قطاعات الصناعة البلجيكية وفي جميع الحالات الأربع أدى التغيير إلى الشعور بالضيق بين ما أطلقوا عليه المنطق السائد Logic

Dominant (أي مجموعة الرسائل العقلية الموجودة لأداء المهام في المنظمة) والمنطق الناشئ Emergent Logic (أي الخطط الجديدة للإدراك التي يتطلبها الوضع الذي تغير والذي سوف يحكم العمل في المستقبل)، ولم يشهد أي من هذه الحالات الأربع عملية تحول ميسرة من المنطق السائد إلى المنطق الناشئ، وقد سجل الأشخاص المنخرطون في العملية صعوبات شخصية عند تحويل طرق التفكير وطرق العمل مع السيناريو الجديد، لذلك نستطيع القول بأن المقاومة سوف تصاحب ثورات الأشخاص عند نضالهم لإعادة هيكلة الأطر الخاصة بهم سواء من ناحية الإدراك أو من الناحية الاجتماعية. وعلى مستوى التحليل الخاص بالمنظمة هناك عملية مكافئة لإعادة هيكلة الثقافة والمناخ والتي يمكن أن تشهد مقاومة ملحوظة لعملية التغيير التنظيمي، وفي أية منظمة نجد أن الآليات تكون موجودة للحفاظ على الاستقرار والجمود ويتضمن ذلك الهيكل الرسمي وتنظيم العمل والثقافة والمناخ، وفي فترات الاستقرار النسبي نجد أن هذه الآليات تكون أساسية للحفاظ على المنظمة في حالة الثبات والاستقرار ولكن خلال فترات التغيير فإنها تصبح عقبة أمام بناء منظمة ذات بنيان حديث جدا، وبالمثل نجد أن هذه الآليات تشبه خطط الإدراك بالنسبة للأفراد فيما عدا أنها يمكن أن تعتبر دليلا لإرشاد الأفعال على المستوى الجماعي لفريق العمل والإدارة والمنظمة ككل. (نيجل كينج نيل أندرسون، ص 320 - 327).

أساليب وطرق معالجة مقاومة التغيير:

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن احتمالات

نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير (حسن حريم: 2003، ص 296) ومن بين الاستراتيجيات والوسائل العامة لتقليص مقاومة التغيير نجد:

- **التعليم والاتصال**: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه والخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.
- **المشاركة والارتباط**: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فإنها تستغرق وقتا طويلا.

- **التسهيل والدعم**: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير وتقديم المساعدة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا وتكلفتها عالية.
- **التفاوض والاتفاق**: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير واضح من عملية التغيير وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وتقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير، وإيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.
- **المناورة والاستقطاب**: وبموجب هذه الطريقة وضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم وإيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم استغلوا.
- **الإكراه الصريح والضمني**: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو

بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضا عندما يمتلك منشئي التغيير قوة كبيرة، وأهم وإيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلوا من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير (سليمان العميان، ص 358 - 359).

بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه من استراتيجيات لمقاومة التغيير ننبه إلى نقاط أخرى تختلف في أهميتها ودرجة تأثيرها على نجاح أو فشل التغيير مثل: الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه، وإشراك الأفراد في كافة مراحل التغيير ما أمكن فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له، كما أن إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها يساعد على تحقيق التقدم، كما أن العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها أمر مهم، فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح ولذلك لا بد من أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم مما يشجع على استمرار التعاون، كما أن من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأن ذلك يشكل حوافز لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها ويتم استثمار المصداقية لتحقيق المزيد من التغييرات باتجاه الأهداف المطلوبة وتوضيح العلاقة بين التغييرات التي تتم وبين

نجاح وتقدم المؤسسة(محمد قاسم القريوتي، ص 263 - 264)، والشكل الموالي يبين نموذج كوتر وشلزينجر للتغلب على مقاومة التغيير.

الشكل رقم 23: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، ص 380.

اتجاه زيادة البروز والقوة ←

القسر	التلاعب	المفاوضات	التيسير	المشاركة	الاتصال
وجود قسر ظاهر أو ضمني، سلوك قائم على التهديد دون المكافأة للانصياع مذكرة مكتوبة بإنهاء التعاقد عند الفشل في الانصياع.	استخدام قوة المنصب، التلاعب للحصول على الانصياع، توليفة من التهديدات الفعلية والمرتقبة مع وجود مكافآت فعلية أو مرتقبة للانصياع	مفاوضات رسمية أو غير رسمية للتغلب على المقاومة وإمكانية استخدام طرف ثالث كحكم.	استكشاف مناطق المقاومة والإغراء من أجل الالتزام بالتغيير، اتجاهات تيسير وتغيير السلوك	انخراط أفراد الجماعة المتأثرين بالتغيير، المشاركة في صنع القرار سواء كان رئيسيا أو هامشيا، الحصول على درجة أكبر للالتزام نحو عملية التغيير.	تقديم المعلومات عن التغيير وعرض المنطق وراء مقترحات التغيير تعليم العاملين بالمنافع من أجل تهدئة المخاوف. تحدي التفسيرات الخاطئة الخاصة بعملية التغيير

مداخل التغيير التنظيمي:

مع تزايد الاهتمام بالتغيير الاستراتيجي منذ الستينات حاول العديد من الكتاب والباحثين والممارسين في مجال التغيير التنظيمي تطوير استراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات فيما يتعلق بحشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير

وإحداث التغير وتقييم نتائجه، وتلعب إستراتيجية أو منهج التغير دورا كبيرا في عملية التغير، وفي الحياة العملية غالبا ما يتم استخدام إستراتيجيتين فأكثر، وبالنظر إلى وسائل وطرق وأساليب وفنون التغيير العديدة التي تم تطويرها سعى عدد من الباحثين والمعنيين إلى تصنيف هذه الوسائل إلى استراتيجيات ومداخل عامة واستخدموا من أجل ذلك معايير وأسس عديدة من أهمها:

- ما الذي يجب تغييره (مجال أو موضوع التغيير).
- كيفية إحداث التغيير.
- الجهة والوحدة المستهدفة من التغيير.

وقد دمج البعض هذه المعايير معا وسنسلط الضوء على أهم هذه التصنيفات:

1) **استراتيجيات تغير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد:** يصنف Leavitt Harold مناهج أو مداخل التغير التنظيمي المخطط إلى ثلاثة هي:

- ✓ **استراتيجيات تغير البناء التنظيمي:** وقد ركز على هذه الإستراتيجية واستخدمها بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان محور اهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد نطاق الإشراف وتحديد السلطات واللامركزية.
- ✓ **استراتيجيات التغير التقني:** وركزت على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.

✓ **استراتيجيات تغيير الأفراد**: وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، لكن **ليفيت** ينظر إلى المنظمة إلى أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل بين الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والأفراد وهذه المناهج المختلفة في معظم الحالات ركزت على متغير وأهملت الأخرى ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات والجوانب السابقة (حسن حريم، ص 375 - 376).

2) **استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه**: يقترح شين وبين التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي:

✓ **استراتيجيات التغيير العقلانية والتجريبية**: وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أن الإنسان عقلاني وراشد وأنه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه سيستفيد منه ومن بين هذه المناهج، البحث الأساسي ونشر المعرفة واختيار العاملين وتحليل النظم والبحث التطبيقي، فهذه الاستراتيجيات تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل والخرافات وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم به التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ولتحرير الأفراد من الجهل والخرافات وتشتمل هذه الاستراتيجيات على نشر التعليم والتوعية وعلى دعم مراكز البحوث وتشجيع الدراسات العلمية التي تهدف إلى تطوير نماذج فكرية وجمع بيانات علمية تكون قاعدة يستند إليها التغيير.

- ✓ **إستراتيجية القيم وإعادة التعلم:** أو استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة فهي قائمة على افتراضات تغاير افتراضات المنهج التجريبي ومن بين هذه الافتراضات أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه ومعاييره تجاه الممارسات والطرائق القديمة ويطور التزاما بالجديد، تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والانفتاح والثقة بين الأفراد ويدخل ضمن هذه الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة.

فالحاجز الرئيسي أمام التغيير حسب هذه الاستراتيجيات ليس هو نقص المعلومات أو عدم توافرها بل عدم اقتناع الأفراد أو الجماعات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون التغيير تهديدا لمصالح بعض الأفراد أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، فعلى مستوى الفرد يكون للشخص قيم واتجاهات وحاجات وقد يتعارض التغيير الجديد مع هذه القيم وبالتالي فإن الفرد يقاومه فيحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة من خلال تنمية الولاء للتغيير المزمع إحداثه والتدريب على الحساسية الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه والتوعية والإعلام الصادق الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفهم(حسن حريم، ص 376 - 377).

✓ **استراتيجيات القوة أو الإكراه:** وفقا لهذه الاستراتيجيات فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، فعلى مستوى الفرد إذا قاوم أو رفض استخدام أسلوب جديد في العمل فإنه يتم القضاء على مقاومته عن طريق معاقبته أو فصله من العمل، أما على مستوى المنظمة فإنها إذا رفضت التقيد بقانون أو نظام جديد فإنها تعرض نفسها للعقوبات القانونية والمالية كفرض الغرامات أو منعها من مزاولة عملها وهذه الإستراتيجية تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد قد ينصاعون للأوامر والقوانين بدافع الخوف أو تجنب العقوبات ولكنهم عندما تسنح لهم الفرصة سيقاومون التغيير ما يخلق نوعا من الاضطراب وعدم الاستقرار وبالتالي يفقد التغيير فعاليته على المدى البعيد (ربحي الحسن، ص 147).

3) استراتيجيات كيفية إحداث التغيير: إن وجود استراتيجيات محددة لدى الإنسان تجعله يتصرف وفق ما يؤمن به وتسهل عليه السير بطريق واضح وخاصة في وقت اختلطت فيه المبادئ والقيم ولما كان إحداث التغيير من الأمور المهمة والتي يكون نتيجتها التأثير على الآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات فإن دراسة هذا الموضوع يساعد في كيفية تعامل إدارة المنظمة مع التغييرات السريعة والمختلفة وبناءا على الخبرة والتحليل

الميداني فقد وجد العالم **جراينر** مجموعة من الاستراتيجيات تساعد أي منظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وفعالية وقد صنفها في ثلاث مجموعات وجد أن جميعها تعتمد على القوة وكما أوردها هي كالتالي:

1- إستراتيجية السلطة من جانب واحد: تقوم هذه الإستراتيجية عند إحداث التغيير على القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسئولون، حيث يقومون باقتراح التغيير من خلال ممارسة ثلاثة أساليب من القوة الرسمية والوظيفية وهي:

- **أسلوب المرسوم والقرار:** حيث يقوم المسئول بإعلان التغيير الذي سوف يتم وتحديد الأدوار والواجبات التي يقوم بها المرؤوسين ويعتبر هذا الأسلوب أحادي الجانب في إحداث التغيير.
- **أسلوب الإحلال أو التبديل:** ويقوم هذا المبدأ على استخدام المسئول لسلطته التي يستمدها من وظيفته في تبديل الوظائف والأدوار التي يقوم بها الموظفين أو المرؤوسين لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وغالبا ما يتم إحداثه من قبل المسؤول دون مشورة المرؤوسين.
- **أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي:** ويقوم هذا المبدأ على أساس قيام المسئول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون لإنجاز الأعمال الجديدة في ظروف معينة بدلا من إصدار القرارات أو التبديل في وظائف المرؤوسين، والافتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي إلى إقرار التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

2- استراتيجيات مشاركة المرؤوسين: وتقوم على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال ولكن يجب استخدامها بحذر، فإذا كانت المنظمة لديها مرؤوسين ذوي قدرات عالية فإن الافتراض يقول أنه لا بد من مشاركتهم عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير، ويمكن توظيف هذه الاستراتيجيات من خلال الأساليب التالية:

- **أسلوب القرارات الجماعية:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل الأنسب من بين البدائل التي قام المديرون بتحديدها من قبل، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل، وهذا المبدأ يهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين وبناءا عليه يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية.
- **أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية:** ويتضمن هذا الأسلوب مناقشة المشاكل جماعيا حيث أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقا أوسع ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار والتحليل للمشاكل بل أيضا لتطوير الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

3- **استراتيجيات تفويض السلطة:** وتعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في البرنامج والخطة منذ لحظة الإعداد حتى مرحلة التطبيق والتنفيذ ولهذه الإستراتيجية أسلوبان:

- **أسلوب المناقشة الجماعية للحالة:** وفي هذا الأسلوب يقوم كل من الموظفين والمديرين بإجراء اللقاءات المفتوحة لمناقشة الحالة المطلوب الوصول إلى حلها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول

الممكنة والهدف من هذه اللقاءات المفتوحة هو تحفيز الموظفين من خلال المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة أو الإدارة.

- **أسلوب التدريب الجماعي**: ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الموظفين في مجموعات صغيرة لكي يصبحوا أكثر حساسية ومعرفة بالنسبة لسلوك الأفراد والمجموعات ذات العلاقة بالمشكلة ويكون التركيز في هذا الأسلوب حول زيادة الإدراك الذاتي لأننا نفترض أن التغيير في الأنماط والعلاقات تنتج عن التغيير في الشخصية والنتيجة المتوقعة من هذا التدريب هو تحسين الإدراك الذاتي والذي يؤدي بدوره إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد مما يترتب عليه تحسين الأداء (محمد بن يوسف النمران، ص 101 - 104).

العوامل التي تحدد اختيار إستراتيجية التغيير:

لا تزال الحاجة تدعوا إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن تحديد بدقة متى تكون كل إستراتيجية هي الأنسب، فمن خلال مراحل التغيير نلاحظ أن استراتيجيات التغيير تحتل مكانة مهمة في إدارة التغيير وإنجاحه وتأتي مباشرة بعد التشخيص، لهذا فهي تكتسي أهمية خاصة واختيارها يخضع لمجموعة من العوامل والشروط التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأن لها تأثيرا حاسما ليس في بناءها فقط لكن في تنفيذها أيضا ومن أهم هذه العوامل نجد:

1) **أهداف التغير**: يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير، وقليل من جوانب عملية التغيير تواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف، نعم إن الهدف النهائي للتغيير

التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة ومبدعة ومتكيفة ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جدا، وهو ما يشكل تحديا لوسيط التغيير، وفي عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامين هما: مضمون الأهداف وكيفية تحديدها، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير. ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريقة تحديدها، فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي وتحسين الدافعية وزيادة الإبداعية والاتصالات المكثفة المفتوحة تتطلب مناهج مختلفة للتغيير، وبصورة عامة يمكن القول بأنه يتم اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع التغيير السلوكي المطلوب لسد الفجوة بين المرغوب وبين الواقع، ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي إغفالها أو إهمالها درجة الإلحاح وإمكانية تحقيق الأهداف(حسن حريم، ص 292 - 293).

وقد حدد **أحمد ماهر** العلاقة بين أهداف ومضمون التغيير وكذلك الأدوات والوسائل الكفيلة بتحقيقها وأهم الطرق لقياس الحاجة إليها ومدى إمكانية تطبيقها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 10: العلاقة بين التغيير واختيار مضمون ومنهجية التغيير

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ص 464- 465.

أهداف ومستوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
الأفراد: الاتصال والتأثير واتخاذ القرارات والدافعية توافق في العمل وأداء عالي انضباط والتزام ومهارات فنية.	التدريب على رفع المهارات الفنية والسلوكية مثل الدافعية والاتصال والإدراك والتأثير والقيادة والصراع والجماعات تدريب الحساسية وتحليل تفاعلات الاتصال والتوجيه الاستشارات وسياسات الاختيار والتعيين وتخطيط المستقبل الوظيفي.	البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين إحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوي فحص سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والأفراد المناقشات بين المديرين والمستشارين في المنظمة.
الجماعات: إعادة بناء جماعات العمل واستقلال الجماعات اتخاذ القرارات والاتصالات الجماعية حل الصراع الجماعي والتعاون تبادل المعلومات والحساسية للآخرين.	جماعات العمل المستقلة ومشاركة العمل مع الإدارة ومشاركة العمال في الأرباح . لجان الإنتاج وجماعات الرقابة على الجودة مجالس الإدارة المصغرة وتدريب الحساسية.	البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها. استطلاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والعلاقة بينهما اجتماعات بين جماعات العمل والمستشارين مع جماعات العمل.

التنظيم: الأهداف والسياسات والخطط هيكل التنظيم والوظائف وأساليب العمل والإجراءات والتكنولوجيا المنتجات والرقابة على خطط الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والاتصالات الإدارية	الإحلال الفني للآلات وإعادة التنظيم وإثراء الوظائف والهياكل وتبسيط الإجراءات وسائل الاتصال والإدارة بالأهداف والتخطيط إعادة تصميم أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد جداول العمل المرنة والعمل 4 أو 5 أيام في الأسبوع والشبكة الإدارية.	دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكله ودراسة المناخ التنظيمي ودراسة العمل تحليل الوظائف وأساليب الرقابة والتسويق والتمويل والأفراد مقابلات بين المديرين وبينهم وبين المستشارين.

2) **الجهة المستهدفة بالتغيير**: يمكن أن تكون الوحدة أو الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات التالية (أو جهتين أو جميعها) وهي الفرد والجماعة والمنظمة، وهذا الموضوع قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين ولا يزال محور نقاش مستمر، فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة ككل، ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك إذ أن التغيير يتناول الوحدات أو المستويات الثلاث ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة بالتغيير في المدى القصير وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير (حسن حريم، ص 379).

3) **الموارد المتاحة**: يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتباره نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته، وتشمل الموارد

اللازمة القوى العاملة والمال والأجهزة والمعرفة والخبرة والوقت وكذلك الإرادة والنية الحسنة والثقة وغيرها، وتتطلب كل إستراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى، فمثلا إستراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وديناميكية الشخصية، أما الإستراتيجية التجريبية العقلانية فتتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل وبحوث العمليات (حسن حريم، ص 393).

4) الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد وتسهل عملية التغيير وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادة والتهديدات) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فالظروف تكون مواتية للتغيير حينما تعي الجهة المستهدفة بالتغيير بشكل تام الحاجة للتغيير وكذلك قدرة المنظمة على إحداث التغيير بأقل قدر من النزاعات والاحتكاك، وأخيرا فإن شعور المنظمة بنوع من التوتر والضغط يشكل عاملا مساعدا، ومن ناحية أخرى فإن التعرف على القيود والمحددات لا يقل أهمية من التعرف على الفرص والإمكانيات، ومن بين القيود التي تعيق عملية التغيير نجد عدم توافر الموارد وكذلك المعايير والقيم السلبية التي تتضمنها ثقافة المنظمة تجاه التغيير، القوانين والأنظمة والتعليمات الحالية السائدة في المنظمة ووجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي واعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها. هذا وتتضمن استراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير وقيود أو عوامل قد تعيق فاعلية ونجاح التغيير، وباختصار فإن كل منهج أو

إستراتيجية للتغيير التنظيمي تتطلب مزيجا مختلفا من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها ووسيط التغيير والإستراتيجية ذاتها (حسن حريم ص 381 - 382).

5) **وسيط التغيير**: من الأسئلة الهامة التي لا يمكن تفاديها بل يجب الإجابة عليها في أي جهد يسعى للتغيير التنظيمي بغض النظر عن الجهة المستهدفة من التغيير هو من سيصنع (يُحدث) التغيير؟، والطريقة التي تتم بها الإجابة على هذا السؤال تلقي بثقلها على اختيار إستراتيجية التغيير وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وسيط تغيير، والسؤال هنا من هو وسيط التغيير؟ ويمكن القول بأن وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو تخطيطه وتوجيهه وتقييمه وتثبيته، وقد يكون وسيط التغيير فردا أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها. والأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف فقد نجد في بعض الحالات أن المنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها، وعلى النقيض من ذلك نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسئولا عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير وعلى امتداد الخط الواصل بين هذين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الإستراتيجية والإشراف على جهود التغيير، أما الجانب الثاني في تقرير من

سيقوم بعملية التغيير فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير، ولا يزال الجدل قائما بين استراتيجيات التسلط والمشاركة والديمقراطية، ولم تثبت الدراسات نجاح أي إستراتيجية في كل الحالات فهناك حالات كثيرة فشلت فيها جهود التغيير التي اتبعت هذه المناهج.

وأخيرا وبغض النظر عن أهداف التغيير فإن أي نشاط أو منهج يجب أن يهتم بثلاثة متطلبات رئيسية بالنسبة **لأرجريس** وهي:

- ✓ الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدونها سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير التعلم ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.
- ✓ الاختيار الحر المبني على المعلومات .
- ✓ التزام المنظمة بالتعلم والتغيير والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

هذه الشروط الثلاثة: المعلومات الصحيحة والاختيار الحر والالتزام الداخلي تعتبر جزء رئيسي لا يتجزأ في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف(حسن حريم، ص 383).

6) ثقافة المنظمة: يكون اختيار استراتيجيات التغيير حسب ثقافة المنظمة وذلك وفقا لمبدأين:

- ✓ التصرف على القيم الإنسانية مثل تحسين الاتصال والعلاقات.
- ✓ التصرف على قيم المردود كتحسين النوعية والإنتاجية والأداء الجماعي.

فتطور المنظمة لا يمكن أن يحدث في صورة جيدة إلا كنتيجة لتطور كل الأنساق التحتية، أي لا بد من تناول نسقي شامل للمنظمة وعليه فالقدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة ونحن نعلم بأنها تؤثر وتتأثر بالأنساق الأخرى، فأي تبديل ينجر عنه حتما تغيير للثقافة والثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول بمرسوم، لكن المشكل المطروح كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية؟ في هذه الحالة لا بد من تشخيص عقلية وقيم مجموعة العمل التي ستكون محل إحداث التغيير. إذا كان تغيير الاتجاه صعبا فإن تغيير الثقافة أصعب بكثير وذلك على اعتبار أن تغيير الثقافة يعني التخلص من مجموعة مرجعية مندمجة في أعماق أفراد المنظمة والإنسان كما هو معلوم يميل أساسا إلى التمسك والتشبث بطريقة روتينية بعالمه وحياته اليومية وهذا ما يشكل العائق الأول أمام محاولات التغيير (بوياية محمد الطاهر، ص 82 - 83).

خلاصـــة:

لكي يكون التغيير مفيدا لا بد أن تتوافر له شروط خاصة، إذ لابد أن ينشأ الاقتناع به وأن يدرك ما هو متوقع منه، ولابد أن يأتي التغيير بعد مرحلة كافية من التجريب كما لابد أن تكون إمكانيات التغيير ووسائله ممكنة وميسورة ومقدور عليها، حتى يمكن أن تنتج آثاره في المدة المقررة وحسبما هو مرسوم له عند التفكير فيه وإقرار ضرورته، وخلال انتظار النتائج المتوقعة لا بد أن تكون الاحتياطات اللازمة قد اتخذت لتفادي أي رد فعل سلبي، فلا تحدث نكسة في فترة الانتظار عند استبعاد وضع استقر ولو بحكم الزمن لاستقبال وضع جديد لا يزال مجهول النتائج على الأقل ولابد أن ترسم مراحل التغيير مرحلة بمرحلة حتى يحدث أثره المطلوب عند تجمع المراحل في نقطة متكاملة بحيث يكون الانتقال إليها سهلا، ولا بد أن نتذكر أن التغيير ألم ومعاناة شأنه في ذلك شأن الابتداء والإنشاء، والاقتناع بضرورته وفائدته يتطلب جهدا ووقتا ممن فكروا فيه حتى يتمكنوا من إقناع غيرهم به، وعند إدخال التغييرات في الأنظمة سواء كانت الأنظمة اجتماعية اقتصادية، سياسية، قانونية أو إدارية فلابد أن تكون القيادة متيقظة لانفعالات من تتناولهم تلك الأنظمة، وعلى الأخص الذين يطلب منهم أن ينهضوا بأعباء التغييرات المبتغاة ممن يتوقف نجاحه على تعاونهم، فإن لم يفعلوا ذلك اصطدم التغيير بالمقاومة الواعية وغير الواعية، وكما يتناول التغيير الأنظمة وحدها أحيانا فإنه قد يتناول الأفراد وحدهم أحيانا أخرى وقد يتناولهما معا، وهو خير صور التغيير ولا يعني تغيير الأفراد تغييرهم بأفراد آخرين ولكن المقصود تغيير طريقة تفكيرهم

واقتناعهم وتمثيلهم للصورة الجديدة المتغيرة، وربما كان تغيير الأفراد على هذا النحو أصعب صور التغيير لأن تغيير الأفراد قد يتناول قياداتهم كما قد يتناول من هم دون القيادات بل قد يتناول مجاميعهم الكبيرة وبناءا على ما تقدم فإن الاعتبارات العلمية هي التي يجب أن توجد موجبات التغيير، إذ ليس التغيير تسلطا لا على الفكر ولا على القيم ولا على الأفراد أو الأنظمة وعليه فليس التغيير أمرا من أعلى فقط وأنه لا يمكن أن ينجح بالإجراءات التشريعية الآمرة وحدها وإنما يكفل نجاحه إذا كانت الضرورة تدعو إليه ويتم بالمشورة والمناقشة اللتين يسبقهما إقناع أصحاب الإيحاء بالتغيير وصولا إلى اقتناع من يتم التغيير بتعاونهم أو لصالحهم أو صالح المجموع.

قائمة المراجع:

الكتب:

1) أبو قحف عبد السلام: **الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها**، دار المعرفة الجامعية القاهرة، ط$_1$ 2000.

2) أحمد بن نعمان: **هذه هي الثقافة**، شركة دار الأمة الجزائر ط$_1$ 1996.

3) أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية الإسكندرية ط$_6$ 1997.

4) أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية بيروت ط$_1$ 1998.

5) السيد عبد العاطي السيد: **المجتمع والثقافة والشخصية**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ط$_1$ 2003.

6) أندرو دي سيزلاجي ومارك جي والاس: **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد الإدارة العامة الرياض ط$_1$ 1991.

7) إسماعيل السيد: **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ط$_1$ 1990.

8) بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، دار الغرب للطباعة والنشر وهران ط$_1$ 1998.

9) بوفلجة غياث: مقدمة في علن النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية وهران ط$_1$ 1992.

10) ج.ف.نيلر: **الأصول الثقافية للتربية**، ترجمة محمد عزت عبد الموجود وآخرون، عالم الكتب القاهرة ط$_1$ 1972.

11) حسن حريم: **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار ومكتبة الحامد عمان ط$_1$ 2003.

12) حسن حريم: **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ط$_1$ 2004.

13) دوغلاس.سميث: **إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟**، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إيتراك للنشر القاهرة ط$_1$ 2001.

14) لوكيا الهاشمي: **السلوك التنظيمي**، ج2 دار الهدى الجزائر ط$_1$ 2006.

15) مالك بن نبي: **مشكلة الثقافة**، دار الفكر العربي دمشق ط$_5$ 2000.

16) محمد أحمد البيومي: **المجتمع والثقافة والشخصية**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ط$_1$ 1986.

17) محمد السويدي: **مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته**، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ط$_1$ 1991.

18) محمد بن عبد الكريم الجزائري: **الثقافة ومآسي رجالها**، شركة الشهاب الجزائر (د.ت).

19) محمد بن يوسف النمران العطيات: **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن ط$_1$ 2006.

20) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعة في المنظمات المختلفة، دار الشروق عمان ط$_4$ 2003 .

21) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر عمان ط$_1$ 2000.

22) محمد سعيد سلطان: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ط$_1$ 2002.

23) محمود سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل الأردن ط$_1$ 2002.

24) مصطفى محمود أبوبكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية الاسكندرية ط$_1$2003.

25) **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية ط$_1$ 2000.

26) مصطفى عشوي: **الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية**، عبد الحفيظ مقدم: أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط$_1$ 1992.

27) مؤيد سعيد سالم: **تنظيم المنظمات**، دار عالم الكتاب الحديث، أربد، ط$_1$ 2002.

28) مؤيد سعيد سالم: **نظرية المنظمة** الهيكل والتصميم، دار وائل الأردن ط$_1$ 2002.

29) ناصر دادي عدون: **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط$_1$ 2001.

30) نيجل كنج ونيل أندرسون: **إدارة أنشطة الابتكار والتغير دليل انتقادي للمنظمات**، ترجمة محمود حسن حسني دار المريخ الرياض ط1 2003.

31) صالح بن حمد العساف: **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان الرياض ط1 1995.

32) صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية الإسكندرية ط1 2000.

33) عادل مختار الهواري: **التغير الاجتماعي والتنمية في الوطن العربي**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ج1 ط1 1993.

34) عاطف وصفي: **الأنثروبولوجيا الثقافية**، دار النهضة العربية ط1 1971.

35) عدلي أبو طاحون: **في التغير الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ط1 1997.

36) علي الشريف: **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية الإسكندرية ط1 2003.

37) عمار بوحوش: **نظرية التنظيم**، مكتبة الشعب، الجزائر (د.ت).

38) عمار فراج: **الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي**، عبد الحفيظ مقدم: أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط1 1992.

39) سامية حسن الساعاتي: **الثقافة والشخصية**، دار الفكر العربي دمشق، ط3 1998.

40) سامية محمد جابر: **الانحراف الاجتماعي بين نظرية علم الاجتماع والواقع الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ط1 1995.

41) سعد ياسين غالب: **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوري عمان ط1 2002 .

42) وليام جي أوشي: **النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z**، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة (د.ت).

43) وسيلة حمداوي: **إدارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ط1 2004.

44) يمينة نزار وعلي غربي: **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، قسنطينة، ط1 2001.

المجـــلات والدوريــــات:

1) الشريف حمزاوي: **عن مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال**، مجلة التواصل، جامعة عنابة عدد 09 جوان 2002.

2) أمل حمد الفرحان: **الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسة القطاع العام الأردني**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية في العلوم الإنسانية المجلد 06 عدد 01/ 2003.

3) إسماعيل بن السعدي: **الثقافة والثقافة الفرعية تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة العدد 18 ديسمبر 2002.

4) عبد المليك مزهودة: **الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى نظرية الاستراتيجية** مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة عدد 04 ماي 2003.

5) عدنان كاظم جواد وشاكر جار الله الخشالي: **علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية في العلوم الإنسانية ، المجلد 06 عدد 02/ 2003.

6) ربحي الحسن: **التخطيط للتغير مدخل لتنمية الإدارة**، الرياض، عدد 37 ديسمبر 1980.

7) رحال سليمان: **الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية**، مجلة التواصل، جامعة عنابة عدد 05 سبتمبر 1999.

الرسـائـل الجامعيـة:

1) أحمد بن مصطفى النعمي: **أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب، ماجستير** في العلوم الإدارية غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 1998.

2) بوياية محمد الطاهر: **اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية**، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، إشراف أ.د لوكيا الهاشمي، جامعة الجزائر 1996.

3) بوياية محمد الطاهر: **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافة التنظيمية**، دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، إشراف أ.د لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة 2004.

4) حمد بن فرحان الشلوي: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005.

5) فريحة ليندة: **قيادة التغيير كرهان استراتيجي لضمان تنافسية المنظمة، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة** جامعة عنابة 2006.

6) فريدة سوالمية: **دراسة أثر الصراع الثقافي على الهوية لتربية الأولاد من خلال طلبة جامعة قسنطينة**، ماجستير في علم النفس العيادي غير منشورة، جامعة الجزائر 1998.